



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Certificado B Corparation e seus benefícios: um  
estudo de caso na empresa Zebu**

**Gabriel Casotti de Oliveira Santos**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, Junho de 2017.



**Gabriel Casotti de Oliveira Santos**

**Certificado B Corpation e seus benefícios: um estudo de caso na  
empresa Zebu**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Patricia Ítala Ferreira

Rio de Janeiro  
Junho de 2017.

As empresas B usam o negócio como uma força para o bem. Elas são certificadas pelo B-Lab a fim de atender aos rigorosos padrões de desempenho social, ambiental, responsabilidade e transparência. (SISTEMA B, 2014)

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente aos meus pais que sempre incentivaram, eu e meus outros dois irmãos, a uma educação acadêmica e, mais importante ainda, humana. Ao meu pai, Antonio, exemplo que levo para a minha vida, pela sua paciência, pelos seus valores e conhecimentos. A minha mãe, e professora, Leticia, que também tenho como exemplo pelos seus valores e ensinamentos de vida e para a vida. Aos meus irmãos, Pedro e João, que me fizeram crescer e amadurecer ao lado deles.

À minha namorada, Stephanie Schemes, por todo apoio e paciência que teve comigo ao longo deste trabalho. Sua presença e suporte me deram forças nesse período de conclusão de curso.

Agradeço também a minha orientadora Patricia Itala, a quem admiro como pessoa e acadêmica e com quem me identifico devido à sua postura e convicções profissionais. Muito obrigada por ter sido tão solícita ao longo de todo o trabalho. Tenho que agradecer também a todo o corpo docente do curso de Administração da PUC-Rio.

Por fim, agradecer aos meus amigos, minha equipe de trabalho, em especial, à Daniela Martins que sempre se solidarizou com meu estudo e foi muito compreensiva durante todo este trabalho.

## Resumo

Casotti de O. Santos, Gabriel. Certificado B Corparation e seus benefícios: um estudo de caso na empresa Zebu. Rio de Janeiro, 2017. 44 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O tema central dessa pesquisa é o certificado B. Na revisão da literatura é abordado o início do movimento de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e sua evolução. Em seguida é revisado o conceito do movimento híbrido e, por fim, o estudo do Movimento B Corp e seu processo de certificação. Este trabalho busca identificar e compreender os benefícios obtidos pela empresa Zebu – uma pequena empresa carioca do setor de design – após a obtenção certificado B.

**Palavras-chave:** Sistema B, empresas B e Responsabilidade Social.

## Abstract

Casotti de O. Santos, Gabriel. Certified B Corparation and its benefits: A case study at Zebu company. Rio de Janeiro, 2017. 44 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The central theme of this research is the B certificate. The literature review addresses the beginning of the Corporate Social Responsibility (CSR) movement and its evolution. Then the concept of the hybrid movement is reviewed and finally the concept of Movement B Corp and its certification process its studied. This paper seeks to identify and present the benefits of the Zebu – a small company in the design sector – after a certified B.

**Key-words:** B Corporation, B certified, B companies and Social Responsibility.

## Sumário

<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. Objetivo do estudo .....	3
1.2. Objetivos intermediários do estudo .....	3
1.3. Delimitações e foco do estudo .....	3
1.4. Justificativa e relevância do estudo .....	4
<b>2. Referencial Teórico .....</b>	<b>5</b>
2.1. Responsabilidade Social Empresarial (RSE) .....	5
2.1.1. Triple Bottom Line (TBL) .....	7
2.2. Movimento Hibridismo Corporativo .....	9
2.3. Certificados e o Movimento B Corporation .....	11
2.3.1. Certificados .....	11
2.3.2. Movimento B Corporation .....	12
2.3.2.1 Processo de certificação B Corp .....	14
<b>3. Metodologia de pesquisa .....</b>	<b>18</b>
3.1. Método da pesquisa .....	18
3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados .....	18
3.3. Limitações da pesquisa .....	19
<b>4. Descrição e análise dos resultados .....</b>	<b>20</b>
4.1. A Zebu .....	20
4.2. Qualificação dos respondentes .....	21
4.3. Descrição e análise dos resultados .....	22
4.3.1. Os diferenciais da Zebu .....	23
4.3.2. Relacionamento com clientes e fornecedores .....	24
4.3.3. Ações e desafios socioambientais .....	25
4.3.4. Certificação B .....	27
<b>5. Considerações finais e recomendações para novos estudos .....</b>	<b>30</b>
<b>6. Bibliografia .....</b>	<b>32</b>
<b>Apêndice 1 .....</b>	<b>35</b>
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>37</b>

## **Tabelas**

<b>Tabela 1: Comparativo do antigo capitalismo com o novo.</b> .....	1
<b>Tabela 2: Segmentos que compõem o conteúdo do B-Impact Assessment</b> ....	16
<b>Tabela 3: Serviços prestados pela empresa Zebu</b> .....	21
<b>Tabela 4: Função dos sócios da Zebu</b> .....	22
<b>Tabela 5: Ações socioambientais da Zebu</b> .....	26
<b>Tabela 6: Benefícios do certificado B percebidos pelos entrevistados</b> .....	28

## **Figuras**

<b>Figura 1: Pirâmide de Carroll</b> .....	6
<b>Figura 2: O Movimento Híbrido</b> .....	10
<b>Figura 3: Processo de Certificação B Corporation</b> .....	15

## 1. Introdução

A partir de 1970, o modelo econômico global vigente, o capitalismo, enfrenta significativas mudanças (HARVEY, 1993) que faz com que Halal (1989 apud HARVEY, 1993) o separe em dois: o antigo e o novo. O novo capitalismo baseia-se em uma gerência estratégica, ao invés da gerência mais operacional, que está presente no que o autor chama de antigo. Nesse conceito mais recente do capitalismo, estão presentes características como a atuação em redes de mercados, a liderança participativa e valores institucionais livres e democráticos. Antigos paradigmas industriais como um comando mais autoritário e o grande negócio centrado no lucro começam a perder espaço nesse novo contexto, como descrito na tabela 1:

**Tabela 1: Comparativo do antigo capitalismo com o novo.**

Agentes do capitalismo		
Fronteira de progresso	crescimento difícil	crescimento esperto
Organização	estrutura mecânica	redes de mercado
Processo de decisão	comando autoritário	liderança participativa
Valores institucionais	alvos financeiros	alvos múltiplos
Foco gerencial	gerência operacional	gerência estratégica
Macrossistema econômico	grande negócio centrado no lucro	livre empresa democrática
Sistema mundial	capitalismo x socialismo	híbridos do capitalismo e do socialismo

Fonte: Halal 1989 (apud HARVEY, 1993, p. 164)

Ao final do séc. XX, a globalização se consolidou com as mudanças na experiência do espaço e do tempo como aborda Harvey (1993). As inovações nos transportes e nas telecomunicações são apontadas pelo autor como essenciais no processo de globalização. Se por um lado a globalização promoveu mais a integração entre mercados, por outro intensificou mais a necessidade de seu controle e regulamentação (VIDIGAL, 2012).

Em paralelo, a partir de estudos da ONU (Organização das Nações Unidas), consolida-se o termo desenvolvimento sustentável. Alguns autores consideram que o conceito de desenvolvimento sustentável está, até hoje, em construção e faz parte de diferentes discussões mundiais (BARBOSA, 2008). Barbosa (2008) enfatiza que a segunda metade do séc. XX contou com importantes discussões e conferências relacionadas a preocupação quanto ao futuro global e, conseqüentemente, quanto às questões de sustentabilidade, que



passam a ganhar cada vez mais importância no cenário mundial. Ele afirma que a sustentabilidade busca a continuidade de condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em dado ecossistema. Na realidade empresarial, Elkington (2001) ressalta que as empresas verdadeiramente sustentáveis têm uma lógica voltada para qualidade e não para quantidade, que faz parte da lógica convencional do antigo capitalismo.

Neste contexto, com a necessidade de uma regulamentação internacional mais firme diante da globalização e um consumidor mais exigente e consciente, as certificações surgem como uma forma global de informar índices, padrões e conceitos que classifiquem produtos e serviços (VIDIGAL, 2012). Os certificados são, além de um mecanismo de comunicação da empresa com o mercado, uma espécie de selo de comprovação. Existem diversas categorias e tipos de selos, ou certificações: ambiental, social, geográfico, entre outros. Vidigal (2012) relaciona o movimento de certificações à responsabilidade empresarial. Diante da necessidade de uma adequação do meio corporativo às novas exigências sociais, foi cunhado o termo Responsabilidade Social Empresarial (RSE), que retrata o berço do desenvolvimento sustentável no meio corporativo, como exposto por Tenório (2011).

Em meio a estas significativas mudanças, surgem movimentos, que buscam promover novos modelos de negócios, antes orientados apenas pelo desempenho financeiro de curto prazo, visando um novo paradigma dos negócios (RODRIGUES, 2016). Nomenclatura como setor 2.5 (SOUZA, 2015), buscam denominar empresas híbridas como um intermédio entre organizações que visam o lucro (segundo setor) e as organizações da sociedade (terceiro setor) (RODRIGUES, 2016).

Nessa nova lógica empresarial, a questão da sustentabilidade socioambiental vem ganhando cada vez mais força. Já não basta empresas olharem apenas para seus retornos econômicos ou sociais. O meio ambiente também tem papel fundamental na gestão corporativa (ELKINGTON, 2001). Assim, novas lógicas de atuação empresarial são traçadas, alimentando a construção de novos paradigmas para o mercado. É o caso do movimento Capitalismo Consciente, por exemplo, trazido pelo empresário norte-americano John Mackey (cofundador da rede de supermercados WholeFoods) e o professor Raj Sisodia, da Babson College. Há também o Yunus Negócios Sociais, movimento liderado pelo renomado economista Muhammad Yunus, que já fora laureado com o Nobel da Paz. Movimentos como esses são exemplos de desdobramentos das recentes reflexões de modelos de gestão que se propõem a repensar o modelo tradicional corporativo (RODRIGUES, 2016).

Dentre os movimentos, esse estudo destaca um dos que tem tido maior crescimento, além do destaque na mídia como um todo: o Movimento B Corporation. O movimento B Corp já está presente em mais de 50 países, contemplando um total de mais de 2.000 empresas (B CORPORATION, 2017). Sua rede de empresas e intelectuais fortalece ainda mais o

movimento que, recentemente, em 2014, ganhou a Natura, que é uma das maiores empresas certificadas e a maior empresa brasileira a ter a certificação. Além da Natura, o Movimento B conta também com renomadas empresas como Ben & Jerry, Patagonia e Kickstarter. O objetivo principal deste movimento é transformar a lógica tradicional das empresas de maximização de lucro em uma lógica voltada para o bem-estar global. No entanto, para que uma empresa entre para essa rede é necessário que participe de um processo de avaliação para obter a certificação B (RODRIGUES, 2016).

A Zebu é uma empresa de design, localizada na cidade do Rio de Janeiro e possui o certificado B há mais de 2 (dois) anos. Ela é uma dentre as mais de 2.000 (duas mil) empresas certificadas no mundo, mais de 60 (sessenta) no Brasil e uma dentre as 9 (nove) empresas certificadas presente na cidade do Rio de Janeiro (B CORPORATION, 2017). A empresa possui, atualmente, seis sócios colaboradores e ela será o objeto de estudo deste trabalho que terá seus objetivos detalhados nas próximas seções.

### **1.1. Objetivo do estudo**

A proposta desse trabalho, um estudo de caso, é identificar e compreender os benefícios que a empresa Zebu obteve a partir da certificação B.

### **1.2. Objetivos intermediários do estudo**

Como objetivos secundários foram destacados:

- Conceituar o Movimento B Corp e seu processo de certificação;
- Identificar as dificuldades/gargalos no processo de certificação e;
- Realizar uma pesquisa de campo em uma empresa específica, a Zebu.

### **1.3. Delimitações e foco do estudo**

Delimita-se esse estudo à empresa Zebu na análise e compreensão dos benefícios obtidos pela empresa a partir da certificação B. Assim, este estudo contempla apenas o certificado B, especificamente. O estudo foi realizado durante o primeiro semestre de 2017. Para embasamento da análise deste trabalho, buscou-se entender a evolução das questões socioambientais nas empresas da década de 1950 até os dias mais atuais. Limitou-se, portanto, aos conceitos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), *Tripple Bottom Line* (TBL), Movimento Híbrido e o Movimento B Corp e o certificado B.

#### **1.4. Justificativa e relevância do estudo**

Há pouco tempo estabelecido no Brasil, o Movimento B Corp ainda possui poucas pesquisas e trabalhos acadêmicos voltados para o seu estudo no ecossistema brasileiro (RODRIGUES, 2016). O Movimento B faz com que as empresas B, além de outras coisas, tendam a convergir para um único objetivo: fazer o melhor para o mundo.

Esse estudo busca, portanto, trazer um olhar analítico sobre o seu processo de certificação a partir do estudo de caso da empresa Zebu. Desta forma, o estudo proposto pretende trazer maior conhecimento sobre o tema para a Academia, o Sistema B e suas empresas e, principalmente, para as empresas ainda não certificadas. Tem sua relevância também na disseminação de um assunto atual aos também alunos do curso de Administração.

A compreensão dos benefícios gerados a partir do certificado será exposta para a reflexão quanto a relevância do certificado ou não. Além disso, existe uma motivação pessoal por ser um modelo em rede de gestão que visa a sustentabilidade econômica, ambiental e social que se alinham aos conceitos mais atuais de sustentabilidade (ELKINGTON, 2001). O certificado também tem o propósito de gerar impacto positivo para o mundo (B CORPORATION, 2017). Assim, este estudo busca trazer um maior entendimento e reflexão sobre o tema propriamente.

## 2. Referencial Teórico

Para apoiar este estudo será analisada a evolução de conceitos relacionados a inserção de práticas de cunho social e ambiental no meio corporativo ao longo do tempo. Como ponto de partida, será conceituada a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), fundamental para o entendimento do começo deste movimento. Logo após será abordado o conceito do *Tripple Bottom Line* de Elkington (2001), presente no Movimento B e um marco para a sustentabilidade empresarial como um todo. Também serão estudadas as organizações híbridas, modelo organizacional no qual as empresas B estão inseridas (RODRIGUES, 2016) para então chegar ao Movimento B Corp como um todo, detalhando, especialmente, o processo de certificação.

### 2.1. Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

Apesar do surgimento do debate diante do termo Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ter iniciado após a Segunda Guerra Mundial, início dos anos 1950, até hoje não há um conceito plenamente aceito sobre o assunto (MACHADO FILHO, 2006). Diante das circunstâncias, a escolha dos autores irá refletir diretamente na conceituação de RSE. Ainda que não haja uma definição universalmente aceita, o termo Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Responsabilidade Social Empresarial “[...] se refere, de forma ampla, a decisões de negócios tomadas com base em valores éticos que incorporam as dimensões legais, o respeito pelas pessoas, comunidades e meio ambiente” (MACHADO FILHO 2006, p. 24). A importância de seu estudo também se dá por ter sido uma das primeiras proposições de avaliação dos impactos sociais nas práticas empresariais (RODRIGUES, 2016). Em outras palavras, foi o início da reflexão do papel social das empresas, deixando de objetivar apenas a geração de valor. É o momento em que algumas empresas passam a olhar além dos resultados econômicos e assim refletir sobre os seus impactos na sociedade e outros fatores resultantes das atividades empresariais (CARROLL, 1999).

Foi a partir dos anos 1950 que surgiram as primeiras discussões a respeito da filantropia e obras de caridade e que, aos poucos, foi incorporando os impactos empresariais à discussão (CARROLL, 1999). Machado Filho (2006) destaca a importância de separarmos responsabilidade social de ações sociais. Ações sociais têm como finalidade atingir um objetivo social que seja extrínseco ao meio em que a empresa está inserida. Responsabilidade social, por sua vez, tem como finalidade atingir um objetivo social relacionado aos *stakeholders* (qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou pode afetar os

objetivos de uma organização) pertencentes ao meio em que a empresa está inserida. Em suma, a ação social é, em sua essência, uma ação filantrópica. Por outro lado, a responsabilidade social visa o bem social das partes interessadas da empresa, ou seja, que têm alguma ligação com a empresa seja direta ou indiretamente (MACHADO FILHO, 2006).

Para entender melhor o conceito de RSE, Carroll (1999) propõe uma subdivisão na RSE nas esferas econômica, legal, ética e discricionária (filantrópica). A Pirâmide de Carroll (Figura 1), como é conhecida, apresenta diferentes níveis de responsabilidade visando expor o nível de responsabilidade das empresas, evidenciando a ausência ou o excedente nas expectativas sociais diante da empresa. Assim, torna-se possível uma melhor compreensão das diferentes fases ou etapas que as organizações enfrentam no que se diz respeito à responsabilidade social.

**Figura 1: Pirâmide de Carroll**



Fonte: adaptado de Machado Filho, (2006, p. 25)

A figura 1 apresenta como base da pirâmide a responsabilidade econômica, que é essencial para que os demais níveis sejam viáveis à empresa. Na visão de Carroll (1999), a empresa tem que ser antes de tudo rentável. Assim, a responsabilidade econômica são as obrigações financeiras da empresa, de maneira que esta seja produtiva e lucrativa. Já a responsabilidade legal corresponde às expectativas da sociedade do cumprimento das normas legais vigentes. O autor agrupa a responsabilidade legal junto à responsabilidade econômica, pois caso não sejam cumpridas, a empresa não estará legalmente apta para atuar no mercado. Assim, as empresas têm como obrigação atenderem aos dois primeiros níveis: econômico e legal (MACHADO FILHO, 2006).

Os outros dois níveis, ético e discricionário, são opcionais, e dizem respeito ao valores e comportamentos empresariais (CARROLL, 1999). A responsabilidade ética são as expectativas dos agentes sociais de que as empresas assumam uma conduta ética de acordo com o código social. A discricionária reflete um desejo comum de que as empresas atuem de maneira ativa na melhoria da sociedade como um todo. Atender aos níveis éticos e/ou filantrópicos é opcional e, portanto, é visto como um diferencial. Cabe ressaltar que adotar os requisitos mínimos legais não significa que a empresa adote práticas éticas (MACHADO FILHO, 2006). Um exemplo hipotético é uma empresa que possui um selo verde que atesta que recicla o seu produto. Ela, legalmente, não precisa deste selo, mas, devido a sua conduta ética e preocupação quanto ao meio ambiente, o adota.

Por ser entendida como uma dimensão que vai além das funções básicas esperadas das atividades empresariais, a responsabilidade filantrópica pode ser considerada uma extensão da dimensão ética. É importante o entendimento de que as fronteiras destas dimensões se entropõem simultaneamente, ou seja, não existe uma hierarquia como a Figura 1 sugere. Ainda assim, vale ressaltar a dificuldade de identificar a fronteira entre a ética e filantrópica. O ambiente institucional torna-se fundamental nessa divisão. Como já citado, as ações sociais impactam ambientes fora do ambiente institucional; não há vínculo com a cadeia empresarial. A dimensão filantrópica é o que fora definido anteriormente de ações sociais, práticas de impacto social fora do ambiente corporativo (MACHADO FILHO, 2006).

Com o passar dos anos, o avanço dos ideais de RSE somados ao crescimento paralelo de uma preocupação global com o meio ambiente, resultaram em discussões mais abrangentes quanto aos modelos de gestão vigentes. Mais tarde, a partir das décadas de 1980 e 1990, surgiram novas abordagens diante o tema que vem sendo refinado desde então (FISHER, 2012). Mais recentemente, o conceito de responsabilidade empresarial tem sido relacionado frequentemente a um conceito de sustentabilidade empresarial: *Tripple Bottom Line* (SANT'ANNA, 2013) que será descrito a seguir.

### **2.1.1. Triple Bottom Line (TBL)**

O conceito do *Tripple Bottom Line*, também conhecido por *3Ps – People, Planet and Profit* – é “[...]referência aos resultados de uma empresa medidos em termos, sociais, ambientais e econômico” (SANT'ANNA, 2013, p. 2). Seu destaque em relação à RSE se dá pela introdução e ênfase em relação à empresa e o meio ambiente (ELKINGTON, 2001).

Elkington (2001), idealizador deste conceito, traz uma nova abordagem de sustentabilidade empresarial. Nela, são levados em consideração três vetores: capital humano, natural e econômico. Estas três dimensões formam o que o autor intitula de *Tripple*

*Bottom Line* ou, pela tradução, Tripé da Sustentabilidade. O termo sustentabilidade, em seu início, tinha o foco muito voltado ao social. Com o desenvolvimento e amadurecimento de discussões no entorno do tema, identificou-se a importância de integração das esferas ambientais e econômicas (ELKINGTON, 2001).

O capital humano, ou social, contempla tudo que impacta as pessoas, tanto aquelas que fazem parte da organização, quanto as de fora (consumidores ou não). O capital natural, ou ambiental, diz respeito aos impactos gerados pelas atividades empresariais no meio ambiente. Por fim, o capital econômico é a capacidade financeira que a organização se dispõe a utilizar (ELKINGTON, 2011).

Define-se, portanto, que regiões sustentáveis são aquelas que conseguem promover, de forma equilibrada, o crescimento econômico, a qualidade de vida e o respeito ao meio ambiente. Diante desta nova reflexão quanto à sustentabilidade, a busca pela combinação equilibrada de desenvolvimento econômico atrelado à justiça social e o domínio dos problemas ambientais devem se tornar fatores a serem avaliados e repensados constantemente pelas empresas (ELKINGTON, 2001).

O autor alerta para a necessidade de mudança de uma lógica econômica da superprodução para uma lógica voltada para a qualidade, e não mais para a quantidade. Em suma, ele evidencia a importância do pensamento de longo prazo para que as empresas atinjam os objetivos sustentáveis propostos. Ele alerta também para a dificuldade das empresas de pensarem em sustentabilidade para além do meio ambiente, mas, principalmente, em como harmonizar os três elementos nas gestões empresariais (ELKINGTON, 2001).

A empresa sustentável vai além da geração de lucro para os acionistas. Ela também protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém relações diretas e indiretas. Assim, tem-se que o conceito de TBL visa estabelecer nas organizações: sustentabilidade econômica (gerar lucros), sustentabilidade ambiental (proteger o meio ambiente) e sustentabilidade social (melhorar a vida dos cidadãos) (SAVITZ & WEBER, 2007).

Com o desenvolvimento dos termos e conceitos relacionados às responsabilidades empresariais, percebeu-se o movimento de algumas empresas que buscaram inserir suas práticas socioambientais em sua atividade central, isto é, nas suas atividades empresariais. A mudança significativa deste movimento é a incorporação do impacto socioambiental na atividade central de geração de valor. Esse movimento, que será discutido no próximo item, é conhecido como hibridismo corporativo e representa a junção da estrutura empresarial ligada ao segundo setor (empresas privadas com fins lucrativos) com o terceiro setor (empresas privadas sem fins lucrativos, tais como Organizações não governamentais - ONG's - e instituições que promovem impacto socioambiental) (SCHMITZ, 2015).

## **2.2. Movimento Hibridismo Corporativo**

O conceito de organizações híbridas vem ganhando maior destaque desde o início na década de 2000 (WOOD JR, 2010). O movimento hibridismo corporativo é a combinação de modelos corporativos do segundo setor (empresas privadas), que tem orientação para o mercado e foco na geração de valor econômico com o terceiro setor (organizações não governamentais e sem fins lucrativos), cuja missão e foco são na geração de valor social (WOOD JR, 2010; BATTILANA et al., 2012).

Foi a partir da década de 1970 que começou a ser difundida a expressão terceiro setor. Anteriormente, eram conhecidos o primeiro setor, o Estado ou empresas do setor público e o segundo setor, o mercado ou empresas do setor privado. A expressão surge junto com a formação de organizações cujo objetivo não é a busca pelo lucro, mas a satisfação de um interesse social. São, portanto, organizações não governamentais (ONGs), de natureza privada, voluntária e sem fins lucrativos (MÂNICA, 2007)

A globalização é apontada por entre as causas do movimento de hibridização das organizações. Entre as mudanças proporcionadas pela globalização podem ser destacadas: a exposição das limitações do Estado no atendimento à população; a liberação dos mercados nacionais, aumentando a competição, provocando processos de privatização, fusões, aquisições, entre outras mudanças organizacionais (RODRIGUES, 2016).

Nesses processos, em algumas situações resultaram na convergência de diferentes práticas de mercados. Em suma, organizações híbridas são organizações que combinam diferentes lógicas institucionais, coexistindo a geração de valor econômico e socioambiental (WOOD JR, 2010).

"Os negócios híbridos buscam explorar a possibilidade de existirem externalidades positivas da atividade empresarial" (RODRIGUES, 2016, p. 56). Externalidades, termo comum na Economia, são os efeitos colaterais de uma ação sobre aqueles que não tem envolvimento direto, podendo ser positivo ou negativo. Esse conceito está fortemente ligado à essência das organizações híbridas. Para um negócio híbrido não basta apenas chegar aos resultados econômicos pois, os impactos sociais resultantes das atividades organizacionais são tão importantes quanto os primeiros (RODRIGUES, 2016; WOOD JR, 2010).

Com o avanço do conceito referente à sustentabilidade identificou-se que práticas responsáveis e sustentáveis devem ser sustentadas economicamente, desmistificando a lógica de que empresas voltadas a tais práticas não devem ter lucros (os meios e os fins têm, ambos, seus valores e estão integrados). No extremo ideal híbrido, a empresa teria integração total na geração de valor social e econômico a partir de suas atividades. Isso se torna possível, quando missão (razão existencial de uma organização) e lucro estão dentro de uma mesma estratégia empresarial. É um desafio chegar no ponto ótimo e, em especial,



não se desvirtuar de sua missão (SCHMITZ, 2015). A pressão comercial, contudo, pode ser cruel e em tempos de crise, por exemplo, forçar com que práticas desconexas à missão sejam aplicadas (SANTOS et al., 2015)

A integração entre uma lógica voltada para impactos sociais e outra para geração de lucro, torna-se chave na compreensão das organizações híbridas como ilustra a Figura 2:

**Figura 2: O Movimento Híbrido**



Fonte: Adaptado de Battilana et al. (2012)

Nesse movimento, os negócios sociais que se utilizam da convergência entre a geração de valor econômico e social tornam-se emblemáticos exemplos de organizações híbridas, combinando bem-estar social e lógica de mercado. (RODRIGUES, 2016). No decorrer dos anos, as organizações híbridas foram se tornando cada vez mais abrangentes, abordando cada vez mais diferentes áreas e setores. Com suas particularidades, de acordo com o negócio ou o meio inserido, em sua essência, combinam a geração de valor econômico e social de maneira concomitante. Isto é, o desafio é realizar esta integração de forma sinérgica, na qual seja permitido o impacto social atrelado a sua sustentabilidade financeira e não a adição de receita à um modelo sem fins lucrativos. A ideia central é tornar o aspecto social sustentável financeiramente e/ou a geração de riqueza estar atrelada à um fim social (BATTILANA et al., 2012).

O movimento híbrido inspirou novos modelos e movimentos como o Capitalismo Consciente e o Movimento B Corp. Trouxe consigo novas reflexões e possibilidades no meio empresarial, evidenciando a junção de diferentes ideologias em uma nova. O Movimento B Corp surge influenciado por essas novas lógicas empresariais de responsabilidade social atrelados ao movimento híbrido, desconstruindo antigos paradigmas presentes no meio

corporativo. Por mais que uma nova lógica de consciência social tenha surgido na década de 1950, o conceito de organização híbrida é mais recente, sendo a fundação do B-Lab, em 2007, uma das referências de expansão desse fenômeno e que liderou o Movimento B Corp (BATTILANA et al., 2012; RODRIGUES, 2016).

### **2.3. Certificados e o Movimento B Corporation**

Nesta seção será, primeiro, conceituado os certificados e suas funções. Em seguida será conceituado e estudado o Movimento B Corp e por fim será analisado mais a fundo o certificado B e seu processo de certificação.

#### **2.3.1. Certificados**

Diferentes formas de certificações têm ocupado espaços na vida das empresas e dos consumidores como forma de comunicar determinados padrões ambientais, sociais, geográficas, entre outros. Ainda assim, o segmento mais comum encontrado nos certificados é o socioambiental, como por exemplo certificados que comprovam a utilização de práticas sociais na empresa ou de produtos que não degradam o meio ambiente. As certificações surgem, portanto, de forma global para informar índices, padrões e conceitos que classifiquem produtos e serviços (VIDIGAL, 2012).

“É importante destacar que uma certificação, seja qual for o tema, é uma das formas de identificar e diferenciar as organizações nos mais diferentes aspectos” (RODRIGUES, 2016, p. 75). A crescente reflexão em relação a responsabilidade socioambiental empresarial em paralelo ao crescimento de um consumidor mais consciente (AKATU, 2012) que vem pressionando o mercado pela busca destes mecanismos de autodeclaração (RODRIGUES, 2016; VIDIGAL, 2012). Os certificados são uma espécie de mecanismo de comunicação da empresa para o mercado constatar suas práticas, valores ou ações em diferentes âmbitos, sejam eles ambiental, social, geográfico, entre outros. Nesse sentido, a presença de organizações terceiras reconhecidas tornam-se fundamental na validação do certificado, sendo, portanto de grande importância seu reconhecimento e respeito no mercado e na sociedade. Há de ser, portanto, uma instituição reconhecida pelo mercado para que assim tal certificado seja validado e aceito pela sociedade e demais instituições. São instituições governamentais ou não, que possuem políticas e procedimentos implementados por ela para atestar a identidade de um titular de certificado. Um exemplo mais próximo a realidade brasileira é o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia) que certifica a qualidade dos produtos brasileiros (VIDIGAL, 2012).

Nesse contexto, vale destacar a diferença entre um certificado e um selo. A certificação diferentemente do selo, presume um processo de avaliação criterioso seja na finalidade de uma padronização ou de qualidade. Assim, um certificado impõe que padrões sejam não somente atingidos, mas comprovados. Tais padrões podem resultar em aumento nos níveis de segurança, desempenho e qualidade, por exemplo. O selo, por outro lado, não necessita de avaliação. Ele é uma declaração sem a credibilidade que o certificado fornece, por não necessitar comprovação ou padronização. Um exemplo de selo é o apoio à alguma causa social ou ambiental (RODRIGUES, 2016).

### 2.3.2. Movimento B Corporation

O movimento B Corp começou em 2007 nos Estados Unidos tendo em sua essência, a aplicação de conceitos relacionados tanto à responsabilidade socioambiental quanto ao hibridismo corporativo. O principal objetivo do movimento é estimular um tipo diferente de organização, que busca padrões rigorosos de desempenho social e ambiental, responsabilidade e transparência (RODRIGUES, 2016). Por meio de parcerias locais e regionais, o movimento tornou-se global e hoje já está em mais de 50 países e mais de 2.000 empresas (B CORPORATION, 2015).

Seu início se deu pela criação do B-Lab, organização norte-americana sem fins lucrativos, a qual tem como objetivo usar modelos e a força dos negócios para resolução de problemas sociais e ambientais (B CORPORATION, 2015; WILBRUN & WILBURN, 2014). A partir de então teve importante papel quanto a “[...] viabilização de um novo modelo legal de organização, a *Beneifit Corporation*, que inclui os interesses coletivos sob a lei tradicional de fins lucrativos.” (RODRIGUES, 2016, p. 73).

O movimento, hoje, atua em três frentes: legislação, certificação e investimento de impacto (COMINI et al., 2014). A legislação contempla a criação de um novo modelo de empresas com alto padrão de propósito, transparência na prestação de contas e geração de valor compartilhado. Trata-se, por tanto, na construção de um novo modelo de gestão empresarial nos Estados Unidos (RODRIGUES, 2016)

A certificação de empresas tem o intuito de

[...] estabelecer padrões comuns e distinguir empresas comprometidas com a responsabilidade socioambiental, daquelas que utilizam o tema apenas como mecanismo de promoção de marketing (Certificação *B Corporation* ou *B Corp*) e criar uma comunidade de empresas do bem. São empresas certificadas quem mantêm o foco na geração de lucro, mas buscam também gerar impactos sociais mensuráveis e verificáveis por meio de avaliação de impacto (*B-Impact Assessment*). (RODRIGUES, 2016, p. 73)

Por fim, o impacto é medido por meio de coleta de dados e análises das avaliações de impacto. A partir destes foi desenvolvido pelo *B-Lab* o *GIIRS (Global Impact Investing Rating System)* (RODRIGUES, 2016). O *GIIRS* é um sistema abrangente e transparente para avaliar o impacto social e ambiental de empresas e fundos com uma abordagem de *ratings* e análise dos rankings de investimento. Procura, portanto, desencadear o movimento de investimento de impacto, fornecendo uma ferramenta que se destina a mudar o comportamento do investidor e desbloquear o potencial desta nova classe de ativos. (B-ANALYTICS, 2017)

Ele atua no interesse de investidores, fundos de investimentos e empresas a fim de facilitar eventuais análises e comparações. O *GIIRS* contribui na credibilidade e argumentação das empresas, caso alguma venha a necessitar de investimentos. Uma boa pontuação, portanto, é um diferencial de mercado não somente para conseguir investimentos terceiros como também clientes e fornecedores sustentáveis e de qualidade (B-ANALYTICS, 2017).

Desta forma, o Movimento B surge como um novo modelo de negócio que busca implementar a estrutura do *Tripple Bottom Line*, mas visando não somente que as empresas caminhem para uma sustentabilidade econômica, social e ambiental, mas que o mercado e a sociedade em geral também sigam essa direção (RODRIGUES, 2016). Para isso, o Movimento B está fornecendo suporte e incentivo para que empresas consigam se estruturar de maneira que possam também atender as pessoas comprometidas com a responsabilidade socioambiental (WILBURN & WILBURN, 2014).

Na América Latina, o Sistema B, fundado em 2012 no Chile, é o parceiro oficial do B-Lab (SISTEMA B, 2014). O movimento chegou ao Brasil em 2013 por meio dos empresários Rodrigo Baggio e Marcel Fukuyama, ativos no campo de negócio sociais no Brasil. Inicialmente, ficou incubado no CDI até 2016, quando se tornou uma organização formal independente (SISTEMA B, 2016), nos padrões de Organização da Sociedade Civil (OSCIP) (RODRIGUES, 2016).

No Brasil, o ecossistema do Movimento B-Corp é regido por três agentes (RODRIGUES, 2016):

1. B-Lab → Organização sem fins lucrativos responsável pelo Movimento B Corp. Localizada nos Estados Unidos, é o órgão que concede a certificação B Corp mundial, além de benefícios e informações para investimento de impacto (B-Analytics). Nos Estados Unidos, atua na defesa de interesses do movimento.
2. Sistema B → Organização sem fins lucrativos que representa o movimento na América do Sul, considerada como parceira internacional do B-Lab. Com sede no Chile, possui outras filiais no Brasil, Argentina e Colômbia. Sua função é

relacionar-se com o B-Lab e empresas locais, fomentando o movimento e o ecossistema B (relacionamento com *stakeholders*). Nas unidades nacionais, ou seja, em cada país, tem-se a função de desenvolvimento e defesa de políticas públicas.

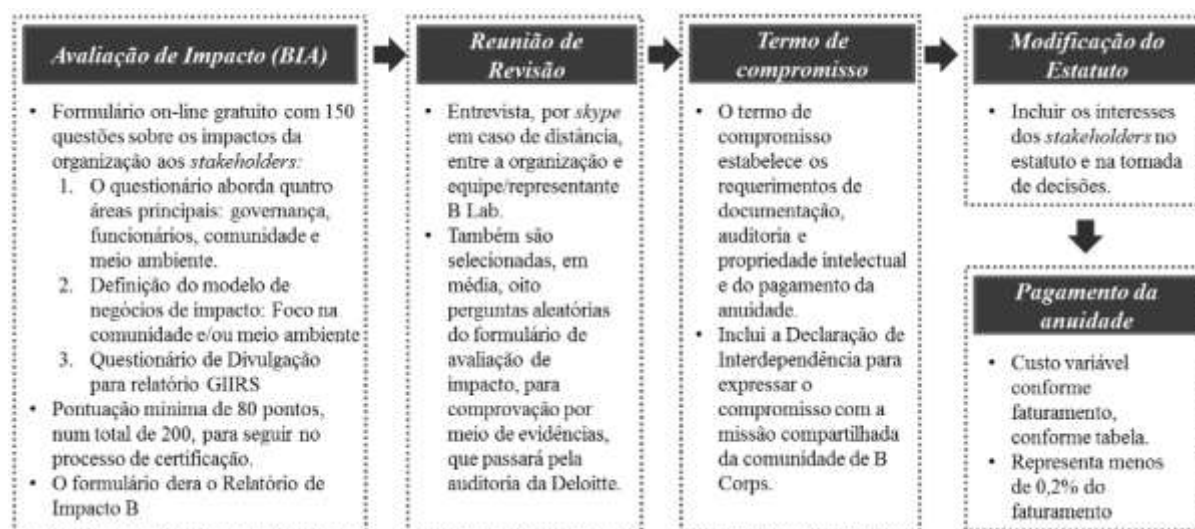
3. Empresas B: empresas certificadas B Corp → Empresas com fins lucrativos e fins socioambientais que utilizam o selo B Corp. Tem sua performance socioambiental mensurada e comprovada pelo processo de avaliação (*B-Impact Assessment*) e que atendem a todos os requisitos da concessão e certificação B-Corp.

Apesar do título de parceiro oficial do Sistema B frente à certificação, cabe ao B-Lab a concessão do certificado. O Sistema B, nesse caso, tem como papel auxiliar o processo, articulando um intermédio entre a empresa e o responsável legal pela certificação, o B-Lab (COMINI et al., 2014). No próximo tópico será estudado o processo de certificação B mais profundamente.

### **2.3.2.1 Processo de certificação B Corp**

O processo de certificação B Corp surge a fim de promover mecanismos de regulamentação empresarial no âmbito econômico, social e ambiental (RODRIGUES, 2016). Em outras palavras, a certificação serve para nortear as atividades empresariais de maneira sustentável, ou seja, que atendem e respeitem as três dimensões da sustentabilidade. Para se certificar, a empresa passa por um processo de cinco etapas, descritos na Figura 3, começando por preencher uma avaliação online e gratuita (RODRIGUES, 2016).

**Figura 3: Processo de Certificação B Corporation**



Fonte: Comini et al. (2014, p. 7)

“Para que a empresa seja certificada com B, ela deve conseguir uma pontuação mínima de 80, num total de 200 pontos, na avaliação de impacto, o *B-Impact Assessment* (BIA) desenvolvida pelo B-Lab.” (RODRIGUES, 2016, p. 76). Caso a empresa atinja o mínimo exigido, ela passa então para a próxima etapa. Nela, será feita uma entrevista com a equipe representante do B-LAB, presencial ou por Skype (dependendo da distância). Em paralelo, são selecionadas, em média, 8 questões aleatórias relacionadas ao BIA, que a organização necessita comprovar por meio de evidências e serão analisadas em uma auditoria em Deloitte (EUA). Passada esta fase, é estabelecido o termo de compromisso que estabelece os requerimentos de documentação, auditoria e propriedade intelectual.

Além disso, é solicitada a Declaração de Interdependência (Anexo 1), em que a empresa firma o compromisso com a missão compartilhada da comunidade B Corps, a qual agora faz parte. É estabelecido também o pagamento da anuidade que varia conforme o faturamento, mas sempre com um teto menor que 0,2% do faturamento anual da empresa (RODRIGUES, 2016).

O BIA é um formulário online gratuito que serve tanto para a validação do certificado quanto para o fornecimento das informações sobre investimentos de impacto (intenção de gerar impacto social e/ou ambiental mensurável, além do retorno financeiro). O BIA é composto por cinco segmentos descritos na Tabela 2:

**Tabela 2: Segmentos que compõem o conteúdo do *B-Impact Assessment***

<b>Segmento</b>	<b>Descrição</b>
Governança	Inclui questões sobre Missão, Engajamento, Anticorrupção e Transparência. Avalia também a distribuição do poder de tomada de decisões na empresa, controles internos, prestação de contas e atendimento ao cliente
Funcionários	Engloba questões sobre salários, benefícios, direito de propriedade, ambiente de trabalho, comunicação, direitos humanos, políticas de trabalho, saúde ocupacional e segurança. Avalia também diferentes tipos de grupos, abrangência e equidade
Comunidade	São questões referentes a métricas de comunidade, ou seja, relacionamento com fornecedores e distribuidores, envolvimento local, geração de empregos, engajamento cívico e doações
Meio ambiente	Meio ambiente – Avalia as instalações e gestão dos impactos da atividade em exercício, como resíduos, uso de água e energia, características da construção, etc.
Cliente	Foca na avaliação da oferta de produtos e serviços que promovem benefício público e para comunidades desamparadas. As questões procuram verificar se a oferta soluciona algum problema social.

Fonte: Rodrigues (2016, p. 77)

Uma vez certificada, a empresa torna-se membro da comunidade B Corp global. O certificado adquirido permite que as empresas possam não só declarar que são éticas e sustentáveis (nas três esferas), como também provar o comprometimento com essas práticas e valores por meio de uma organização certificadora independente. Nesse sentido, a Declaração de Interdependência reafirma esse compromisso firmado entre a empresa e o movimento (WILBURN & WILBURN, 2014).

Após a certificação cabem também recursos legais a serem tomados:

No Brasil, os documentos legais de constituição da organização certificada B Corpo devem receber a inclusão de duas cláusulas específicas. Trata-se do Estatuto Social, no caso de sociedades em ações e entidades sem fins lucrativos, ou do Contrato Social, utilizado pelas demais sociedades, segundo a lei 10406/2002, que instituiu o novo Código Civil. As cláusulas do contrato social identificam a empresa, sua qualificação, tipo jurídico, denominação, localização, objeto social, etc. Seu conteúdo disciplina o relacionamento interno e externo da organização, atribuindo identidade ao empreendimento. A inclusão dessas cláusulas que configuram a busca do

valor compartilhado, além de seu caráter simbólico, representa as obrigações legais da companhia, registradas e disponíveis publicamente nas Juntas Comerciais dos estados brasileiros, formalizando legalmente o caráter híbrido da empresa na aproximação dos objetivos sociais aos financeiros. (RODRIGUES, 2016, p. 79)

Trata-se de uma formalização de importância, uma vez que com a inserção das cláusulas referentes à certificação B no Estatuto ou Contrato Social, a sociedade estará vinculada contratualmente ao modelo de negócio, o qual refletirá o seu engajamento no documento que melhor representa as suas obrigações legais.



### **3. Metodologia de pesquisa**

Neste capítulo serão detalhados os métodos e procedimentos de coleta e de dados que serviram de base para as análises dos resultados obtidos. Assim, será detalhado o método a ser aplicado, especificando técnicas e eventuais participantes do processo.

#### **3.1. Método da pesquisa**

A pesquisa realizada pode ser classificada como descritiva e explicativa por expressar as características da empresa Zebu e também por buscar compreender os benefícios da certificação B a partir dos relatos (VERGARA, 2013). O estudo de caso foi o método escolhido como estratégia de investigação. Trata-se de um método exploratório adequado a situações nas quais o fenômeno pesquisado ainda não é bem compreendido e não existe um conhecimento consolidado das principais variáveis que compõem o fenômeno (YIN, 1994).

O estudo de caso se aplica quando são propostas questões de pesquisas do tipo “Como” e “Por que”. Busca, portanto, iluminar uma decisão ou conjunto de decisões, questionando fatores que influenciaram as ações empreendidas, no caso, pela empresa. É um método bastante amplo, pois permite que o fenômeno seja estudado com base em situações atuais ou em situações passadas que ajudem a compreender as questões presentes (YIN, 1994). O método utilizado se adequa ao objetivo deste trabalho que é entender os benefícios decorrentes da certificação B considerando uma empresa específica.

Para Yin (1994), o estudo de caso se porta como uma investigação complexa, na qual muitas variáveis são reveladas somente durante os procedimentos. Começar um estudo de caso necessita, antes de tudo, a definição dos problemas ou assuntos a serem estudados e o desenvolvimento de um plano de estudo.

#### **3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados**

Essa fase é a das mais importantes e complexas em um estudo de caso. Tornam-se chave os procedimentos escolhidos na condução da investigação e, principalmente, na coleta de dados. Assim, fazer boas perguntas, ser um bom ouvinte, flexível a situações e não alimentar preconceitos são algumas qualidades que contribuem para o sucesso de quem está à frente de um estudo de caso (YIN, 1994). Outro fator importante ligado a coleta de dados é o acesso as próprias fontes de dados, no caso, os colaboradores da Zebu.

Para este estudo foram realizadas uma visita e três entrevistas com três, dos seis sócios da Zebu. A seleção se baseou na acessibilidade e disponibilidade dos entrevistados e

também considerou o nível de envolvimento de cada um no processo de certificação B; conveniência (VERGARA, 2013). O roteiro da entrevista (Apêndice 1) foi o mesmo para todos os entrevistados. O conteúdo das entrevistas foi analisado em conformidade com o referencial teórico adotado.

### **3.3. Limitações da pesquisa**

Este estudo se limita apenas à empresa Zebu. Sendo assim, a generalização dos resultados à outras empresas B deve ser evitado, pois os achados dizem respeito apenas à empresa estudada. Além disso, o estudo limita-se devido a dependência de colaboração dos entrevistados a fim de contribuir para o estudo de maneira fiel, assim como sua disponibilidade em fornecer informação. Fatores como a falta de motivação do entrevistado, falta de compreensão referente às perguntas, respostas falsas por razões conscientes ou mesmo a influência do entrevistador diante do entrevistado (YIN, 1994) podem ter ocorrido. Por fim, vale ressaltar que é um estudo de caso de uma empresa pequena que contempla apenas seis sócios e, portanto, deve ser entendido a realidade abordada neste estudo. Importante colocar que apesar das limitações inerentes à pesquisa os resultados são relevantes

## 4. Descrição e análise dos resultados

Neste capítulo será apresentada brevemente a empresa estudada, a Zebu e em seguida serão descritos e analisados, a partir das entrevistas, os fatores ligados ao objetivo central e secundários deste estudo.

### 4.1. A Zebu

A Zebu teve seu início a partir de uma ideia que surgiu quando os atuais sócios ainda frequentavam a faculdade de Design na UFRJ, em 2006. Na época, os amigos de longa data, Pedro Ivo, Amon Pinto e Felipe Salvador se reuniram para um projeto cuja o tema era sustentabilidade e praia. Durante o trabalho, discussões sobre os meios convencionais de comunicação visual e outras vertentes do *design* não eram adequadas à realidade do mundo:

[...] e a gente chegou na questão dos *flyers*, porque eles são um objeto que você entrega, a pessoa pega, lê cinco minutos, descarta e joga fora e eles são feitos de papéis plastificados, com resina [...] uma informação que dura cinco minutos, em um papel que dura cem anos. (PEDRO, 2017)

Em 2010, a Zebu se tornou uma empresa reconhecida legalmente. A Zebu surge com o propósito de se diferenciar das demais empresas do mercado a partir da sustentabilidade. Esse foi o tema que desencadeou sua criação e que molda sua essência: “[...] manter o equilíbrio da natureza em meio às necessidades do homem urbano.” (ZEBU, 2017).

Atualmente, a empresa fica em um escritório em São Cristóvão, em cima de uma gráfica de design. Lá, por conta de um bom relacionamento com o dono, conseguem alugar alguns equipamentos e serviços e fazendo uso compartilhado de alguns recursos. Além desse espaço, a Zebu também possui uma mesa na Goma, espaço de *coworking* na Gamboa, no qual já se estabelece por alguns anos e é uma importante rede para empresa. A Zebu também possui atualmente um espaço no Fundão onde tiveram um projeto aprovado e está sendo incubado pelo período de 1 (um) ano.

O projeto é o desenvolvimento de tintas orgânicas e foi nomeado como Mancha. De maneira estratégica, os sócios da Zebu decidiram por separarem a Mancha da empresa. A Mancha, então, seria um *spin-off* da Zebu, ou seja, uma empresa que sai de uma outra empresa. Assim, a Zebu continua voltada a prestação de serviços de design e a Mancha torna-se uma empresa voltada para produto.

Em relação aos serviços oferecidos pela Zebu, a Tabela 3 sintetiza sua atuação:

**Tabela 3: Serviços prestados pela empresa Zebu**

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>
Branding	Construir marcas com significado e impactos socioambientais positivos para o mundo. Trabalhar com a conceituação da marca, identidade visual e materiais de comunicação.
Estratégia	Como método de trabalho, gerenciar negócios, prestar serviços e criar produtos levando em consideração questões ambientais, sociais e toda a cadeia produtiva envolvida na atividade em questão.
Inovação	Laboratório em desenvolvimento contínuo: experimentar, produzir e pesquisar das invenções antigas às mais novas para executar todos os projetos.
Ecodesign	O design voltado para sustentabilidade é a base do trabalho. Desenvolver e executar projetos de design de produto e gráfico que incluem embalagens, stands, intervenções urbanas, impressos, móveis, brindes, cenários, dentre outras possibilidades!
Colaborativo	O trabalho colaborativo e a inteligência coletiva são soluções para diversos problemas da sociedade atual. Desenvolver parcerias e buscar ter relações próximas com os clientes.

Fonte: Zebu (2017)

Em 2015, sócios da Zebu, assistiram a uma palestra do Thomas de Lara, principal disseminador do Sistema B no Brasil, na Goma. Após a palestra, Pedro conta que “se identificou de largada com o negócio das empresas B além das marcas, as marcas que são B a gente já admirava de certa forma no sentido de ser similar.”. Atualmente, já estão no seu segundo ano de certificado. A seguir, será apresentada a qualificação dos entrevistados.

#### **4.2. Qualificação dos respondentes**

A Zebu possui, atualmente, seis sócios. São eles que fazem todo o trabalho da Zebu, desde funções administrativas até a produção dos projetos. Não existe um organograma formal e, quando questionado sobre a divisão de tarefas e funções, Lucas responde que todo mundo “acaba vendo um pouco de tudo”, mas que cada um tem uma função na empresa conforme a Tabela 3:

**Tabela 4: Função dos sócios da Zebu**

<b>Sócios</b>	<b>Função na empresa</b>
Amon	Prospecção
Pedro	Administrativo
Helena	Mídias digitais e sociais
Victor	Comunicação visual e gráfica
Rafael	Cenografia e grande projetos/produções
Lucas	Produto

Fonte: Elaborado pelo autor

Como relatado anteriormente, os entrevistados foram Helena, Lucas e Pedro. Helena tem 30 anos de idade, graduação em design, pós-graduação em marketing e curso técnico em moda. Antes da Zebu, Helena ficou 7 (sete) anos em uma empresa de moda, na qual entrou como vendedora, se tornou estagiária e terminou como gerente de marketing. Reconheceu a experiência que adquiriu em sua antiga empresa, no entanto, criticou o mercado da moda e enfatizou estar feliz na Zebu, empresa que ela enxerga ter impacto positivo na sociedade e na sua vida pessoal, diferentemente do setor de moda. Atualmente, Helena está a 2 anos e meio na Zebu.

Lucas tem 24 anos e é o mais novo da Zebu. Designer de produto pela PUC-Rio, desde do período da escola buscou estar envolvido com trabalhos sociais. Trabalhou também desde novo e em diferentes funções, desde atendimento em bar, guia de turistas e até no consulado Suíço, país em que residem parentes, e no qual ele também já trabalhou. Começou na Zebu realizando alguns *freelas* (trabalhos avulsos) há cerca de 2 anos e meio e há um ano atrás se tornou o sexto sócio da empresa.

Por fim, Pedro, de 27 anos, foi um dos três sócios fundadores da Zebu em 2010. Pedro também é designer e antes da Zebu teve apenas um estágio em comunicação visual. Ele ressalta que a Zebu começou em 2006 em um projeto de faculdade e que “desde lá” não consegue “pensar em fazer outra coisa”.

Na próxima seção, serão apresentadas a descrição e a análise dos resultados das entrevistas com os três sócios: Helena, Lucas e Pedro.

### **4.3. Descrição e análise dos resultados**

Nessa seção serão descritas e analisadas as entrevistas realizadas com o Pedro Ivo, Lucas Jeremias e Helena Assis. Para fins de organização, as respostas dos entrevistados foram estruturadas nos seguintes segmentos:

- Os diferenciais da Zebu;
- Relacionamento com clientes e fornecedores;
- Ações e desafios socioambientais;
- Certificação B.

#### 4.3.1. Os diferenciais da Zebu

Quando perguntados sobre a diferença da Zebu em relação às outras empresas, os entrevistados trouxeram diferentes aspectos como explicação. Eles partem de preocupações como “o bem-estar do ser humano” e o “bem-estar do planeta”. Considerando o nível estratégico da empresa, eles falam de “entregar uma solução”, “de um novo jeito de fazer negócios”, “de sua característica colaborativa” e de “trabalho em rede”. Outras diferenças, mais operacionais, também são apontadas pelos entrevistados como: manter um custo mais baixo, identificar fornecedores adequados em relação a sustentabilidade e apoio às estratégias de comunicação das empresas clientes.

É comum observar um plano de crescimento elaborado pelas empresas, no entanto, a forma de atuação da Zebu sugere um modelo de negócio que se diferencia dos modelos tradicionais de crescimento como apontado por um dos entrevistados:

[...] não precisamos constantemente crescer, a empresa para conseguir nos adequar e aceitar serviços do tamanho que a gente gostaria, mas sim, trabalhamos em rede e conseguimos através de parceiros aceitar serviços que são muito maiores do que a nossa capacidade interna e mesmo assim a gente consegue manter o custo baixo, e claro, tudo isso traz benefícios, você fazer uma rede de conexões e relações, trabalhando de maneira sustentável, você também tem pessoas que começam a se aproximar de vocês por esses motivos. Então isso meio que se tornou a bandeira da Zebu, a gente trabalha muito bem com outras pessoas [...]. (LUCAS, 2017)

O entrevistado Lucas também ressalta que a empresa está mais preocupada com a sua estruturação e curva de aprendizagem do que com um crescimento de mercado:

[...] acho que a estruturação da empresa vem sendo cada vez mais forte, até a Mancha é um exemplo de um setor que a gente percebeu que seria mais interessante externalizar, de criar como um próprio (falam juntos). Então é entender a estruturação cada vez melhor, entender como o barco navega, quais são as partes chaves e o que é o que, acho que nesse sentido de crescimento de aprendizados. (LUCAS, 2017)

O termo RSE, que surgiu na década de 1950, já defendia um olhar empresarial que ia além dos resultados econômicos (CARROL, 1999), o que também está presente na fala dos três entrevistados. Segundo Elkington (2001), as empresas verdadeiramente

sustentáveis têm uma lógica voltada para qualidade e não para quantidade que faz parte da lógica convencional do antigo capitalismo (HARVEY, 1993). Lucas ressalta essa preocupação da Zebu em crescer sem perder qualidade. Ele fala de um crescimento de aprendizado, desconsiderando os valores institucionais tradicionais como alvos financeiros e desmembrando-os em alvos múltiplos tais como qualidade, aprendizado e sustentabilidade. Elkington (2001) denomina esse novo ideal como crescimento esperto.

Outro aspecto pesquisado é como a Zebu se relaciona com seus clientes e fornecedores, o que também se diferencia da relação mais tradicional usualmente encontrada nas empresas e que será apresentado a seguir.

#### **4.3.2. Relacionamento com clientes e fornecedores**

Em relação aos clientes, os entrevistados comentam que atendem tipos de empresas diferentes: podem ser grandes (como por exemplo Red Bull, Fifa, entre outros) ou pequenas, podem ter certificação B ou não, podem ser indicadas por amigos e familiares ou não. O que os entrevistados destacam é que deve haver uma coincidência de “propósitos”. Eles contam que realizam prospecções de clientes, mas que “normalmente nossos clientes é que vêm nos procurar” com disse Pedro. Lucas explica como acontece essa dinâmica da empresa com os clientes:

[...] sempre procurar pessoas com um propósito parecido, jamais negar alguém por achar que somos melhores ou diferentes, sempre tentar entender a proposta, tentar entender até onde é possível de adaptar e casar isso com a nossa proposta e nossos ideais. (LUCAS, 2017)

[...] a grande maioria conhece a gente pelos nossos trabalhos, muito pela internet também, nossa divulgação e acho que redes se destacam, sempre são parceiros de redes que já fizemos projetos juntos e que logo em seguida buscam a gente para realizar projetos que entram para eles também por que gostam de trabalhar, gostam do nosso modo de trabalhar, e cliente recorrente também que gostaram muito de uma vez, tiveram o gostinho e vão voltando. (LUCAS, 2017)

Helena conta como a Zebu pode se adequar a diferentes clientes e buscar diferentes soluções:

A Zebu entrega desde um branding até um projeto de cenografia e um projeto especial de reciclagem. Então dependendo do cliente a gente tem que pensar de forma diferente de acordo com o projeto. E a gente costuma dentro do projeto ir criando as metodologias, ir testando, a gente está sempre mudando. (HELENA, 2017)

Quanto a escolha dos fornecedores, os entrevistados informam haver uma formalização maior quando comparado com a captação de clientes. No entanto, os relatos abaixo falam de certo rigor na escolha dos fornecedores, como a busca por selos e certificações:

Nossos fornecedores são selecionados sempre através de certificações e parcerias, desde selos de certificação ambiental bem comuns como selo FCS ou algum ISO que existem variados também, até parceiros. Como a gente falou, a gente é parte de rede. Então a gente acaba encontrando muita gente que se aproxima da gente pela nossa proposta ou então que a gente se aproxima de alguém que a gente viu na rede e acha que tem uma proposta interessante [...]. (LUCAS, 2017)

No que se propõe, a Zebu também tem atuação fora da sua cadeia produtiva direta. A empresa está constantemente buscando realizar ações socioambientais como será descrito na próxima seção.

#### **4.3.3. Ações e desafios socioambientais**

Antes de descrever as práticas e ações socioambientais da Zebu, os entrevistados descreveram as características que consideram importantes para que essas ações sejam bem-sucedidas. Helenas pontua que “a Zebu já nasceu socialmente responsável” como se a empresa tivesse um “DNA” socialmente responsável. Lucas traz uma visão mais geral sobre como funciona a Zebu e Pedro é enfático ao descrever a importância das pessoas:

[...] a gente sempre fica atento na criação do projeto desde a busca do fornecedor até o descarte do produto, isso é essencial, é um pouco da mentalidade da Zebu até a mentalidade pessoal, e a gente começa, a cada vez mais, evoluir. [...] não são ações específicas que refletem essa consciência social e ambiental, mas sim todo projeto, tudo que a gente faz, cada movimento, passo que a gente dá leva isso em consideração. (LUCAS, 2017)

O que torna a empresa socialmente responsável ou faz isso, eu acredito que são as pessoas, os hábitos dos colaboradores, é o empenho dos colaboradores. Quem constrói as empresas são as pessoas, e das pessoas surgiu questões ambientais e principalmente questões de entender que a sociedade do jeito que ela está hoje em dia, ela não está equilibrada. (PEDRO, 2017)

Esse posicionamento da Zebu, de, desde seu início, se preocupar com a melhoria constante da sociedade, facilita sua atuação em relação às práticas de RSE. Machado Filho (2006), determina a dimensão filantrópica da Pirâmide de Carroll como sendo uma extensão da responsabilidade ética. Na Zebu, pode-se identificar que isso ocorre naturalmente desde seu início, com um foco nas pessoas, como Pedro ressaltou. Assim, é possível perceber a



preocupação de atender às quatro dimensões da Pirâmide de Carroll, desde as obrigações econômicas e legais, até as optativas, ética e discricionária (MACHADO FILHO, 2006).

Lucas também destaca a importância das pessoas e do ser socialmente responsável para o propósito da empresa. Além disso, o entrevistado não diferencia os desafios iniciais dos atuais e afirma que a empresa vive constantes desafios:

Trabalhar com alguém diferente é interessante, mas também é um grande desafio, pessoas diferentes, mentalidades diferentes e fazerem as pessoas entenderem a importância de ser socialmente correto, isso tem um custo por trás e muitos clientes não entendem as vezes, é um custo financeiro, de trabalho, pessoal, e na última instância também, sempre estar melhorando como pessoa, entender como pessoa qual o seu propósito, o que você quer alcançar e levar isso para o seu trabalho, para o seu dia a dia e na sua narrativa mesmo. (LUCAS, 2017)

Acho que esses desafios nunca acabam. A sociedade está em constante mutação. Então se adaptar é (menos quais foram) é quais são e são constantes, a gente sempre tentando entender o que está acontecendo no mundo, se manter a par das políticas ambientais e sociais. (LUCAS, 2017)

As ações socioambientais são bastante diversificadas e são apresentadas na Tabela 4 a seguir com base nos relatos dos três entrevistados:

**Tabela 5: Ações socioambientais da Zebu**

Traga a Natureza para a Cidade	Projeto nacional posicionado para jovens e que tem como objetivo atuar em intervenções urbanas que modificam a cidade a partir da natureza.
Feira Ecobag	Feira aberta que promove a valorização de projetos sociais e artistas com o foco em iniciativas socioambientais. Realização de palestras, shows de música independente e parceria com empresas da rede
Outras iniciativas	A Zebu reserva 3% do lucro do seu lucro para reinvestir em uma causa socioambiental, podendo ser workshops, interações e feiras livres. Além disso, a empresa fornece aulas em escolas públicas

Fonte: Próprio Autor (2017)

Além das ações socioambientais que a Zebu realiza, ela, atualmente, está inserida em uma comunidade global que tem como propósito gerar impacto socioambiental positivo

para o planeta: o Sistema B. A partir da certificação B, adquirida há pouco mais de 2 (dois) anos, mudanças positivas de larga e pequena escala foram percebidas na gestão pelos próprios sócios como será descrito na seção seguinte.

#### 4.3.4. Certificação B

Quando foi pedido aos entrevistados que explicassem o certificado B para alguém que desconhecesse a certificação, o discurso recorrente foi a conceituação e apresentação dos principais objetivos e benefícios obtidos a partir do dele. Esses benefícios foram divididos em benefícios internos e externos, que foram organizados na Tabela 5.

A conceituação dos entrevistados sobre o movimento B traz, de forma recorrente, a união de alguns elementos como as “pessoas”, as “empresas”, a “sociedade” e o “meio ambiente” como, por exemplo, o relato de Lucas a seguir:

A certificação B é a reunião de um grupo de pessoas e empresas que se relacionam com o propósito comum de obter o melhor ganho social e ambiental. [...] Pessoas reunidas buscando uma nova maneira de fazer negócios colaborativos e que sejam financeiramente viáveis e saudáveis. (LUCAS, 2017)

A resposta de Pedro sintetiza a conceituação de Lucas: “O principal diferencial da certificação B é a sua preocupação com o sentido humano e socioambiental.”. Wilburn & Wilburn (2014) destacam o comprometimento do Movimento B com as empresas, mas principalmente com as pessoas.

Os entrevistados também ressaltam a comparação entre certificação e selo. Lucas diz que “as empresas B jamais foram um selo para excluir e sim para incluir”. Helena, por sua vez, ressalta que o certificado B “não é um selo verde”. Essa diferenciação entre selo e certificado é abordada por Rodrigues (2016) que diferencia o certificado por ter uma avaliação mais criteriosa e por impor padrões que sejam atingidos e comprovados. Os entrevistados também trazem alguns objetivos gerais da certificação B:

- “Reunir três pilares: social, financeiro e ambiental.” (LUCAS, 2017)
- “Gerar lucro e impacto social e ambiental positivo.” (PEDRO, 2017)
- “Certificar empresas que tenham impacto socioambiental.” (HELENA, 2017)

Em relação aos benefícios do certificado B percebidos pelos entrevistados, a Tabela 6 traz os benefícios identificados e classificados em benefícios internos e externos. A literatura encontrada discute predominantemente os benefícios externos tais como a atuação

em rede, maior visibilidade para a empresa e atração de investidores, por exemplo (RODRIGUES, 2016; WILBURN & WILBURN, 2014). No entanto, a tabela a seguir traz além dos benefícios externos, vários benefícios internos listados pelos entrevistados.

**Tabela 6: Benefícios do certificado B percebidos pelos entrevistados**

<b>Benefícios internos</b>	<b>Benefícios externos</b>
Possibilita o exercício do autoconhecimento da gestão da empresa	Funciona como um certificado de qualidade
Sinaliza os aspectos a serem aprimorados na gestão da empresa para adquirir a certificação	Traz um sentimento de comunidade entre as empresas certificadas
Leva a empresa a pensar na cadeia produtiva de uma forma mais ampla	Gera credibilidade por ser um certificado reconhecido globalmente
Traz amadurecimento interno como consequência do autoconhecimento gerado	Possibilita uma ampla rede de <i>networking</i>
Modifica prática das pessoas dentro da empresa	Possibilita troca com outras empresas através de encontros mensais e anuais
Gera estímulo e autocontrole a partir de comparações com outras empresas B	Cresce a visibilidade da empresa
Estimula a horizontalização da gestão (gestão colaborativa)	Possibilita expansão de mercado
Estimula a empresa a trabalhar numa direção coerente nas questões socioambientais	

Fonte: Próprio Autor (2017)

Percebe-se que os benefícios externos são os principais benefícios mapeados pela literatura deste trabalho. A atração de investidores, o reconhecimento de um certificado de qualidade e a construção de uma rede com um mesmo propósito são os mais evidenciados (BATTILANA et al., 2012; COMINI et al., 2014; RODRIGUES, 2016; WILBURN & WILBURN, 2014). Assim, A Tabela 6 traz benefícios internos da Zebu, possibilitado por este estudo. O último benefício foi identificado com um benefício interno e externo: Estimula a empresa a trabalhar numa direção coerente nas questões socioambientais. É um benefício que gera um estímulo interno da empresa, mas que traz consequências (benefícios) para o ambiente externo também.

Quando questionados sobre quais críticas eles ressaltariam em relação ao certificado, os entrevistados apontaram questões relativas ao processo de certificação, ao relacionamento com outras empresas certificadas e questões quanto a divulgação do movimento:

Dá um certo trabalho sim, tem que preencher muitas coisas e reconhecer também, mas se você está caminhando nessa direção, em algum momento você, automaticamente, vai estar com tudo pronto. [...] você tem o selo, mas não tem uma certa garantia de que a pessoa tem um propósito parecido. Não necessariamente quer dizer que vocês vão se dar bem, trabalhar magnificamente bem juntos. (LUCAS, 2017)

Já Helena, diz que “Talvez não ser tão divulgado. Quando falo em Sistema B muitos clientes desconhecem. Eu acho que se conseguisse chegar mais nas pessoas seria mais positivo.”.

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre recomendações e perspectivas do futuro do movimento B Corp e sua relação com o a Zebu. Helena acha que o futuro do Sistema B é: “[...] conseguir abraçar mais empresas [,,] e conseguindo disseminar essa causa importante para o planeta. Eu acho que a Zebu é isso, o sistema b é isso, ser mais um potencializador da causa social e ambiental” (HELENA, 2017)

Pedro, por sua tem o sonho de poder ver “Sistema B se tornar o padrão” das empresas e Lucas acredita que o Sistema B se tornará cada vez mais um “potencializador de uma nova lógica de mercado”.

## 5. Considerações finais e recomendações para novos estudos

Quando esse estudo teve início, a primeira ideia era pesquisar novos modelos de negócio. Logo foi percebida a complexidade do ambiente empresarial atual, no qual empresas não estão alinhadas às questões socioambientais locais e globais. Contudo, foi possível encontrar, na literatura, autores que sugerem que a administração de empresas deve ser repensada de forma a atender as questões socioambientais presentes no mundo contemporâneo (ELKINGTON, 2001; MACHADO FILHO, 2006; RODRIGUES, 2016; WILBURN & WILBURN, 2014). As leituras iniciais me levaram a um questionamento sobre quais seriam as inovações na condução desse movimento em direção aos problemas socioambientais.

Durante a pesquisa, encontrei na literatura diferentes formas de selos e certificações como forma de padronizar e guiar práticas alinhadas a estas questões (VIDIGAL, 2012). No entanto, a certificação B chamou atenção por propor uma visão 360º da empresa e seus *stakeholders* a também devido à sua exposição nas mídias. À medida que as leituras evoluíam, surgiu o questionamento central que norteou esse estudo em relação as empresas certificadas: quais os principais benefícios obtidos pelas empresas a partir da certificação B?

Com o objetivo de compreender tais benefícios, foi definido para esse trabalho um estudo de caso da empresa de design Zebu, composta por seis sócios, localizada no Rio de Janeiro. A certificação B está presente em empresas de muitos setores e de diferentes tamanhos, mas a pequena Zebu despertou a curiosidade justamente porque parecia diferente de outras como a Natura, uma grande empresa que já está há muito tempo no mercado brasileiro. Foram realizadas entrevistas com três sócios da empresa e as informações coletadas foram muito interessantes e abordaram assuntos sobre a Zebu, a conceituação do certificado B e seus benefícios.

A certificação B possui uma conceituação centrada em um novo modelo de empresa com fortes propósitos socioambientais, transparência na forma de atuação da empresa e geração de valor compartilhado com diferentes *stakeholders*. Dentre as características de uma empresa certificada, estão regras e padrões a serem seguidos pela empresa e por seus possíveis investidores (COMINI et al., 2014; RODRIGUES, 2016). No entanto, os relatos dos entrevistados, foram além das características relativas ao negócio ou a certificação. Deram grande foco às questões relativas às pessoas, como enfatiza também Wilburn & Wilburn (2014). Um ponto que merece ser destacado é que todos os entrevistados compartilhavam a percepção do significado do sistema B e da importância de uma responsabilidade socioambiental compartilhada, considerando, inclusive, os fornecedores escolhidos como parceiros.

Durante a pesquisa, um dos entrevistados ressaltou como a primeira fase do processo de certificação contribuiu para que a empresa repensasse seu papel social e suas atividades empresariais. Os entrevistados relataram que, para a obtenção do certificado, é necessário o preenchimento do BIA (*B-Impact Assessment*), no qual os sócios têm que rever todo o funcionamento da empresa: os processos, a governança empresarial e a transparência com clientes e fornecedores. Esse processo é repetido continuamente de forma que haja um aprimoramento constante dos padrões requeridos pela certificação a fim de que ela seja mantida.

O que pode ser destacado de mais relevante no que diz respeito aos benefícios obtidos através do certificado B são: estímulo para a empresa estar sempre buscando aprimorar, direcionamento para um gestão sustentável, construção e atuação em rede, atração de investidores e novos mercados e credibilidade reconhecida pelo mercado e sociedade. Os benefícios internos, ainda que particulares da Zebu, foram de grande contribuição para este trabalho.

Por fim, vale ressaltar que a Zebu é uma empresa pequena, composta apenas por seus seis sócios, e, portanto, este trabalho limita-se apenas a realidade desta empresa, mas com a finalidade de trazer novos questionamentos e abordagens ao tema.

Se tratando de um tema recente e ainda pouco explorado dentro da realidade das empresas brasileiras com certificação B, existe uma diversidade de possibilidades de temas a serem pesquisados no futuro. Como possíveis desdobramentos desse estudo, sugere-se a análise dos benefícios obtidos pela certificação B em outras empresas, como por exemplo empresas de diferentes tamanhos ou de outras atividades.

## 6. Bibliografia

AKATU. **Rumo à Sociedade do Bem-Estar: Assimilação e Perspectivas do Consumo Consciente no Brasil – Percepção da Responsabilidade Social Empresarial pelo Consumidor Brasileiro.** São Paulo: Instituto Acato, 2012. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br/pesquisa/2012/PESQUISA-AKATU.pdf>> Acesso em: 2 nov. 2016.

B-ANALYTICS. **Global Impact Investing Rating System.** Disponível em: <<http://b-analytics.net/giirs-funds>>. Acesso em: 10 mar. 2017

B CORPORATION. **B-Lab.** Disponível em: <[www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)> Acesso em: 16 mar. 2017

BARBOSA, G. S. O desafio do desenvolvimento sustentável. **Revista Visões**, v. 4, n. 1, p. 1-11, 2008. Disponível em: <[http://www.fsma.edu.br/visoes/ed04/4ed\\_O\\_Desafio\\_Do\\_Developmento\\_Sustentavel\\_Gisele.pdf](http://www.fsma.edu.br/visoes/ed04/4ed_O_Desafio_Do_Developmento_Sustentavel_Gisele.pdf)> Acesso em: 23 nov. 2016.

BATTILANA, J., LEE, M., WALTER, J., & DORSEY, C. In Search of the Hybrid Ideal. **Stanford Social Innovation Review**, v. 10, n. 3, p.49–55, 2012. Disponível em: <[http://ssir.org/articles/entry/in\\_search\\_of\\_the\\_hybrid\\_ideal](http://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal)> Acesso em: 14 mar. 2017

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268–295, 1999. Disponível em: <<http://doi.org/10.1177/000765039903800303>> Acesso em: 3 mai. 2017.

COMINI, G., FIDELHOLC, M., RODRIGUES, J. Empresas B: Princípios e desafios do Movimento B Corp. In: SEMEAD Seminários em Administração, 17., 2014, São Paulo. **Canais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2014. Disponível em: <<http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/06/2014-SemeAd-BCorp.pdf>> Acesso em: 25 mar. 2017.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade – Canibais com garfo e faca: O livro do conceito Triple Bottom Line.** São Paulo: M Books, 2001. 488 p.

FISHER, Rosa Maria; COMINI, Graziella. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 363–369, 2012. Disponível em: <<http://doi.org/10.5700/rausp1044>> Acesso em: 4 mar. 2017.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna.** São Paulo: Edições Loyola, 1993. 341 p.

MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2006. 172 p.

MÂNICA, F. B. Panorama histórico legislativo do terceiro setor no Brasil: do conceito de terceiro setor à Lei das OSCIP. In: OLIVEIRA, Gustavo H. Justino (coord.). **Terceiro Setor, Empresas e Estado: Novas Fronteiras entre o Público e o Privado.** Belo Horizonte: Fórum, 2007, p. 163-194. Disponível em: <[http://fernandomanica.com.br/site/wp-content/uploads/2015/10/panorama\\_historio\\_legislativo\\_do\\_terceiro\\_setor.pdf](http://fernandomanica.com.br/site/wp-content/uploads/2015/10/panorama_historio_legislativo_do_terceiro_setor.pdf)>. Acesso em: 7 abr. 2017.

RODRIGUES, Juliana. **O movimento B Corp: significados, potencialidades e desafios.** 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19122016-152403/>>. Acesso em: 5 fev. 2017.

SANT'ANNA, A. G. Gestão para a sustentabilidade. **Revista Vozes dos Vales da UFVJM: Publicações Acadêmicas**, Minas Gerais; ano 2, n. 3, p. 1–17, mai. 2013. Disponível em: <<http://site.ufvjm.edu.br/revistamultidisciplinar/files/2011/09/Gest%C3%A3o-para-a-sustentabilidade.pdf>> Acesso em: 10 abr. 2017.

SANTOS, F., PACHE, A.-C., & BIRKHOLZ, C. Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 36–58, 2015. Disponível em: <<http://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36>> Acesso em: 22 mar. 2017.

SAVITZ, Andrew; W. WEBER, Karl. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Campus, 2007. 288 p.

SCHMITZ, B. Beyond Structural Governance. **International Studies of Management & Organization**, v. 45, n. 3, p. 241–258, 2015. Disponível em: <<http://doi.org/10.1080/00208825.2015.1006029>> Acesso em: 12 abr. 2017.

SISTEMA B. (2014). **Sistema B**. Disponível em: <[www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)> Acesso em: 3 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. (2015). **Guia para falar sobre a Certificação Empresa B**. São Paulo.

\_\_\_\_\_. (2016). **Assembleia Fundação Sistema B Brasil**. Disponível em: <[https://www.facebook.com/pg/SistemaB.Brasil/photos/?tab=album&album\\_id=1188913964459902](https://www.facebook.com/pg/SistemaB.Brasil/photos/?tab=album&album_id=1188913964459902)>. Acesso em: 3 nov. 2016.

SOUZA, Aline Gonçalves de. **Empresas Sociais: Uma abordagem societária**. São Paulo: Almedina, 2015, 113 p.

TENÓRIO, O. F. G. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011, p. 260.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013, p. 94.

VIDIGAL, Inara de Pinho Nascimento. A Certificação Ambiental Como Instrumento Para a Competitividade Econômica e o Desenvolvimento Sustentável. In: CONPEDI - Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito. Encontro Nacional - Uberlândia, 21, 2012. **Canais eletrônicos...**Uberlândia: UFU, 2012. p. 5039–5067. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/publicacao/?evento=37>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

ZEBU. **Zebu Mídias sustentáveis**. Disponível em: <[www.zebumidias.com.br](http://www.zebumidias.com.br)>. Acesso em: 3 mar. 2017

YIN, R. K. . **Pesquisa Estudo de Caso: Desenho e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 1994. 173 p.

WILBURN, Kathleen; WILBURN, Ralph. The double bottom line: Pro fit and social benefit. **Business Horizons**, n. 57, v. 1, p. 11–20, 2014. Disponível em: <<http://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.10.001>>. Acesso em: 27 mar. 2017.



WOOD JR., Tomaz. Organizações híbridas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 241–247, 2010. Disponível em: <<http://doi.org/10.1590/S0034-75902010000200008>> Acesso em: 12 abr. 2017.

## **Apêndice 1**

### **Introdução**

Apresentação e agradecimento da disponibilidade do entrevistado.

### **Informações Gerais**

Nome:

Idade:

Formação:

Tempo de empresa:

Posição/função na empresa:

Outras experiências relevantes:

### **Roteiro de Perguntas**

1. Quais foram as principais motivações na criação da Zebu? Me conta essa história...
2. Qual o setor de atuação da Zebu? O que diferencia a Zebu de outras empresas do setor?
3. Que mudanças você destaca na Zebu nos últimos anos?
4. Quem são os investidores, fornecedores e clientes da Zebu?
5. Quais foram os principais desafios iniciais, da Zebu, em se tornar uma empresa socialmente responsável? E qual é o principal desafio hoje?
6. Quais foram as principais barreiras, da Zebu, em se tornar uma empresa socialmente responsável?
7. Quais são as ações de responsabilidade social da empresa?
8. Quem são os principais responsáveis por essas ações na empresa? E fora da empresa?
9. Como é a viabilização econômica para essas ações?
10. Quais as práticas sustentáveis da Zebu?

11. Quem são os principais responsáveis por essas ações na empresa? E fora da empresa? (ANOTAR PRÁTICAS)
12. Quais as principais dificuldades encontradas para essas práticas? (REPETIR A PERGUNTA PARA CADA PRÁTICA CITADA)
13. Você conhece a certificação B? Se eu fosse uma pessoa que não soubesse, como você me descreveria?
14. O que você acha do certificado?
15. Quais foram as motivações para a Zebu pleitear a certificação B? Me conta essa história...
16. Quais foram as principais dificuldades encontradas para a obtenção da certificação B? E para sua manutenção?
17. Quais são os aspectos positivos que você percebe na certificação B da Zebu? E os negativos?
18. A empresa tem outras certificações? Está pleiteando outras? O que diferencia o certificado B das demais certificações que você conhece?
19. Quais foram as mudanças` percebidas após a certificação?
20. Teve algum impacto nos fornecedores, clientes ou funcionários? E potenciais funcionário?
21. Como foi sua participação no processo da certificação?
22. Como você vê o futuro do Sistema B?
23. Como você vê o futuro da Zebu no Sistema B?
24. Imagine uma empresa que desistiu da certificação B, o que você diria dessa empresa?
25. O que você recomendaria à uma empresa que pensa em obter a certificação B?

Agradecer a participação.

Obs.: Lembrar de perguntar sobre a utilização do nome do entrevistado

## Anexo 1



## DECLARAÇÃO DE INTERDEPENDÊNCIA

### *Nós idealizamos um novo setor da economia,*

que usa o poder do setor privado para criar benefícios para as pessoas e para o ambiente. Um setor formado por um novo tipo de empresa - Empresa B - guiado por um propósito de bem comum, que gera benefícios para todos os envolvidos, e não apenas para seus acionistas.

Como membros deste setor emergente, como empresários e investidores de Empresas B;

Consideramos que estas são verdades evidentes;

Que devemos ser a mudança que buscamos no mundo;

Que qualquer negócio deve ser conduzido como se as pessoas e o meio ambiente importassem;

Que, através de seus produtos, práticas e lucros, as empresas devem procurar beneficiar a todos, sem provocar danos;

Fazer isso nos obriga a comportar-se de acordo com a ideia de que dependemos uns dos outros e, como resultado, somos responsáveis por nós mesmos e futuras gerações.