

HENRIQUE MIRANDA AMARAL

CAPACIDADES DINÂMICAS APLICADAS ÀS B CORPS NO BRASIL

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção.

São Paulo

2025

HENRIQUE MIRANDA AMARAL

CAPACIDADES DINÂMICAS APLICADAS ÀS B CORPS NO BRASIL

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção.

São Paulo

2025

FICHA CATALOGRÁFICA

Amaral, Henrique Miranda
CAPACIDADES DINÂMICAS APLICADAS ÀS B
CORPS NO BRASIL / H. M. Amaral -
São Paulo, 2025
68 p.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. B Corps 2. Sistema B 3. Capacidades Dinâmicas

Para minha família

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Heloisa e Renato, que sempre foram minha base e me incentivaram a correr atrás dos meus sonhos.

Agradeço a minha irmã, Camila, que sempre foi meu maior exemplo, minha referência, minha melhor amiga.

Agradeço ao meu avô, Antonio Galvão, que me ensinou o que é ser um politécnico.

Agradeço aos meus amigos de Campinas, William, Anna, Rodrigo, Bernardo, Lucca, Leonardo, Ana Beatriz, Laura e Giorgia, que estão comigo a tanto tempo e que são parte fundamental da minha jornada.

Agradeço aos meus amigos da Escola Politécnica, Eduardo, Benjamin, Pedro, Beatriz, Fernanda, Camilla, David, João Vitor e André, que foram meus companheiros ao longo desses anos na Poli e que com certeza continuarão o sendo pelos anos que estão por vir.

Agradeço aos grupos que tive o privilégio de fazer parte durante minha graduação. À Poli Social, que me mostrou o valor do trabalho voluntário. À iPoli, que me mostrou que a Poli é uma ponte para o mundo. À equipe de basquete da Poli, que me ensinou o que é fazer parte de um time.

Agradeço à minha orientadora, Professora Roberta, por todo o apoio na elaboração deste trabalho.

Agradeço à Escola Politécnica e ao departamento de Engenharia de Produção pela incrível oportunidade que me foi dada e por esses anos que fizeram de mim quem eu sou hoje.

RESUMO

O presente trabalho investiga as Empresas B Certificadas (B Corps) no Brasil sob a ótica da teoria das Capacidades Dinâmicas. Caracterizadas como organizações híbridas, estas empresas buscam integrar a rentabilidade financeira com a geração de impacto socioambiental positivo. O objetivo central da pesquisa é analisar como tais organizações desenvolvem e mobilizam as capacidades de Sensoriamento (Sensing), Apreensão (Seizing) e Reconfiguração (Reconfiguring) para gerenciar as tensões inerentes ao seu duplo propósito e implementar estratégias de sustentabilidade, com ênfase na Economia Circular. A metodologia adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva, operacionalizada por meio de um estudo de múltiplos casos em cinco empresas do setor de serviços. A investigação examina as microfundações e mecanismos de governança que sustentam a agilidade estratégica necessária para operar em ambientes voláteis, discutindo as implicações teóricas e práticas para a gestão de organizações que visam alinhar lucro e propósito em economias emergentes.

Palavras-chave: B Corps, Sistema B, Capacidades Dinâmicas

ABSTRACT

The present study investigates Certified B Corporations (B Corps) in Brazil through the lens of Dynamic Capabilities theory. Characterized as hybrid organizations, these companies seek to integrate financial profitability with the generation of positive socio-environmental impact. The central objective of the research is to analyze how such organizations develop and mobilize the capabilities of Sensing, Seizing, and Reconfiguring to manage the tensions inherent to their dual purpose and implement sustainability strategies, with an emphasis on the Circular Economy. The methodology adopts a qualitative approach of an exploratory and descriptive nature, operationalized through a multiple case study of five companies in the service sector. The investigation examines the microfoundations and governance mechanisms that underpin the strategic agility required to operate in volatile environments, discussing the theoretical and practical implications for managing organizations that aim to align profit with purpose in emerging economies.

Key-Words: B Corps, Sistema B, Capacidades Dinâmicas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elementos de um modelo de ecossistema para sensing de oportunidades de mercado e tecnológicas.....	19
Figura 2: Habilidades/execução de decisões estratégicas.....	20
Figura 3: Habilidades de combinação, reconfiguração e proteção de ativos.....	21
Figura 4: Processo de certificação de uma Empresa B.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Descrição das empresas entrevistadas.....	42
Tabela 2: Descrição das entrevistas realizadas.....	42
Tabela 3: Fontes Secundárias Utilizadas.....	43
Tabela 4: Matriz Comparativa de Capacidades Dinâmicas e Economia Circular.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BIA: B Impact Assessment (Avaliação de Impacto B)

BMI: Business Model Innovation (Inovação de Modelo de Negócio)

CDs: Capacidades Dinâmicas

CE: Economia Circular

CEBMs: Circular Economy Business Models (Modelos de Negócio de Economia Circular)

ECGT: Empowering Consumers for the Green Transition (Diretiva Europeia)

ESG: Environmental, Social, and Governance (Ambiental, Social e Governança)

IBMs: Impact Business Models (Modelos de Negócio de Impacto)

ISE: Índice de Sustentabilidade Empresarial

MPMEs: Micro, Pequenas e Médias Empresas

ONG: Organização Não Governamental

PaaS: Product as a Service (Produto como Serviço)

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento

PMEs: Pequenas e Médias Empresas

RSC: Responsabilidade Social Corporativa

SBEs: Sustainable Business Ecosystems (Ecossistemas de Negócios Sustentáveis)

SHBMs: Sustainability-Oriented Hybrid Business Models (Modelos de Negócio Híbridos Orientados para a Sustentabilidade)

TBL: Triple Bottom Line

VBR: Visão Baseada em Recursos

VC: Venture Capital

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1 Contexto e Motivações	21
1.2 Objetivo e Problema	22
1.3 Metodologia	22
1.4 Estrutura de Trabalho	23
2. REVISÃO DE LITERATURA	24
2.1 Capacidades dinâmicas	24
2.1.1 Origens e Definição Fundamental	25
2.1.2 O Framework Central: Sensing, Seizing e Reconfiguring	26
2.1.3 As Microfundações das Capacidades Dinâmicas	29
2.2 O Movimento B Corp como Modelo de Negócio Híbrido	30
2.2.1 A Certificação B Corp e a Governança de Stakeholders	31
2.2.2 Avaliação do Impacto B (B Impact Assessment - BIA)	33
2.2.3 Vantagens do certificado de empresa B	34
2.2.4 O Ecossistema do Sistema B no Brasil	35
2.2.5 B Corps como Agentes da Sustentabilidade e da Economia Circular	37
2.3 Capacidades dinâmicas e as B Corps	38
3. METODOLOGIA	40
3.1 Abordagem da Pesquisa	40
3.2 Seleção dos Casos	41
3.3 Entrevistas realizadas	42
3.4 Informações Secundárias Utilizadas	43
4. Descrição e Análise dos Resultados	44
4.1 Empresa 1	44
4.1.1 Capacidades de Sensoriamento (Sensing)	45
4.1.2 Capacidades de Apreensão (Seizing)	46
4.1.3 Capacidades de Reconfiguração (Reconfiguring)	47
4.1.4 Economia Circular e Estratégia	48
4.2 Empresa 2	48
4.2.1 Capacidades de Sensoriamento (Sensing)	49
4.2.2 Capacidades de Apreensão (Seizing)	49
4.2.3 Capacidades de Reconfiguração (Reconfiguring)	50
4.2.4 Economia Circular e Estratégia	51
4.3 Empresa 3	51
4.3.1 Capacidades de Sensoriamento (Sensing)	52
4.3.2 Capacidades de Apreensão (Seizing)	52
4.3.3 Capacidades de Reconfiguração (Reconfiguring)	53
4.3.4 Economia Circular e Estratégia	53
4.4 Empresa 4	54

4.4.1 Capacidades de Sensoriamento (Sensing)	54
4.4.2 Capacidades de Apreensão (Seizing):	55
4.4.3 Capacidades de Reconfiguração (Reconfiguring)	55
4.4.4 Economia Circular e Estratégia	56
4.5 Empresa 5	56
4.5.1 Capacidades de Sensoriamento (Sensing)	56
4.5.2 Capacidades de Apreensão (Seizing)	57
4.5.3 Capacidades de Reconfiguração (Reconfiguring)	57
4.5.4 Economia Circular e Estratégia	58
4.6 Síntese dos Resultados: Padrões e Insights Cruzados	58
4.6.1 Variações nas Microfundações de Sensoriamento e Apreensão	59
4.6.2 A Certificação B Corp como Mecanismo de Reconfiguração e Governança	60
4.6.3 Aplicação da Economia Circular no Setor de Serviços: Habilitadores vs. Praticantes	60
5. CONCLUSÃO	62
5.1 Implicações Teóricas	62
5.2 Limitações e Pesquisas Futuras	63

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e Motivações

Diante do esgotamento dos recursos naturais e da atual situação do planeta, o mercado exige a implementação de negócios que considerem aspectos sociais e ambientais. O conceito de sucesso corporativo mudou: não basta mais priorizar apenas o lucro dos acionistas. As empresas precisam agora integrar a geração de valor para todas as partes interessadas como parte central de sua estratégia (Doherty et al., 2014).

Essas organizações são, essencialmente, organizações híbridas, que combinam intencionalmente uma lógica de mercado (focada na lucratividade e na viabilidade financeira) com uma lógica social (focada no bem-estar dos stakeholders e na sustentabilidade ambiental) (Parrish, 2010). O Movimento B Corp (Empresas B Certificadas) surge liderando essa vanguarda, nascido da necessidade latente por responsabilidade legal e por um mecanismo de medição de impacto padronizado para organizações que perseguiam os pilares da sustentabilidade (Triple Bottom-Line: TBL) e a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Doherty et al., 2014). As B Corps tem como objetivo utilizar a força do mercado para construir uma economia mais inclusiva, equitativa e regenerativa, competindo para ser "melhores para o mundo, e não apenas as melhores do mundo".

No Brasil, esse movimento tem sido impulsionado pelo Sistema B Brasil, que atua como parceiro estratégico do B Lab norte-americano desde 2012. O Sistema B foca em construir um ecossistema favorável para as empresas de impacto, articulando-se com academia, investidores, setor público e sociedade civil para acelerar a mudança cultural em direção a uma nova lógica de mercado (B LAB, 2025).

As B Corps brasileiras, em sua maioria Pequenas e Médias Empresas (PMEs), enfrentam desafios singulares na busca por objetivos socioambientais, incluindo a operação com recursos limitados e a dificuldade de formalização de práticas (Silva, 2025). Nesse contexto, a certificação B e sua ferramenta de avaliação, a Avaliação de Impacto B (BIA), emergem como um "instrumento de capacitação" e um mecanismo robusto para a "formalização da governança corporativa" e o "alinhamento estratégico" entre o impacto e a estratégia central do negócio, o que é identificado como um fator crítico de sucesso para a transição para modelos sustentáveis.

Ao buscarem alinhar prosperidade econômica com regeneração ambiental e equidade social, as B Corps se posicionam como agentes catalisadores da transição para uma Economia

Circular (CE). A CE propõe um sistema restaurativo e regenerativo por design, buscando dissociar o desenvolvimento econômico do consumo de recursos finitos (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017). Operar com essa dualidade de propósito em um ambiente de negócios dinâmico exige habilidades que permitam com que as empresas se adaptem a esse cenário. Neste contexto, tais habilidades podem ser descritas através do conceito de Capacidades Dinâmicas.

1.2 Objetivo e Problema

O objetivo deste trabalho é investigar as empresas híbridas certificados B Corps sob a perspectiva das capacitações dinâmicas. Neste trabalho foi adotada a perspectiva da abordagem de Capacidades Dinâmicas (CDs), pois esta abordagem tem como objetivo "integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança". Esta teoria, proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997) e refinada por Teece (2007), tem sido utilizada para investigar o desempenho das organizações em mercados dinâmicos.

Para as Empresas B, essa capacidade de adaptação não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma condição essencial para o cumprimento de sua missão híbrida. Elas precisam constantemente identificar (Sensing) novas formas de gerar impacto, desenvolver modelos de negócio inovadores (Seizing), e reconfigurar suas operações (Reconfiguring) de forma a se manterem fiéis ao seu propósito.

1.3 Metodologia

Este estudo adota uma abordagem de pesquisa qualitativa. Essa abordagem é considerada particularmente adequada para explorar o "como" e o "porquê" por trás das estratégias e práticas organizacionais, permitindo uma compreensão aprofundada do contexto em que as organizações híbridas operam.

A natureza da pesquisa é exploratória e descritiva, buscando mapear e identificar padrões e manifestações do construto teórico das Capacidades Dinâmicas (CDs) que incluem Sensing, Seizing e Reconfiguring, no contexto específico das Empresas B no Brasil.

A estratégia de pesquisa selecionada é o estudo de múltiplos casos. Esta estratégia permite uma análise aprofundada, ao mesmo tempo que possibilita a replicação e a

comparação entre os casos, o que aumenta a robustez dos achados. A análise será realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, utilizando a abordagem teórica das Capacidades Dinâmicas para elaborar a estrutura de codificação e lente analítica principal. A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas com funcionários das empresas selecionadas e fontes secundárias.

O Capítulo 3, que se seguirá à Revisão de Literatura, detalha essa metodologia, incluindo a abordagem da pesquisa, a estratégia de múltiplos casos, a seleção e a coleta de dados.

1.4 Estrutura de Trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O capítulo 1, esta introdução, contextualiza o tema e define o problema e os objetivos da pesquisa. O capítulo 2 apresenta uma revisão aprofundada da literatura sobre Capacidades Dinâmicas e o movimento B Corp. O capítulo 3 detalha a metodologia de pesquisa adotada, um estudo qualitativo de múltiplos casos. No capítulo 4 é apresentada a descrição dos resultados e sua análise. Especificamente aplica-se o arcabouço teórico apresentado aos casos de B Corps brasileiras para identificar como suas capacidades dinâmicas se manifestam na prática. Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões do estudo, discutindo as implicações teóricas e práticas dos achados, reconhecendo as limitações da pesquisa e sugerindo direções para investigações futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem a intenção de explorar a literatura existente sobre os aspectos centrais deste trabalho. A revisão bibliográfica será dedicada a estabelecer os alicerces teóricos para a análise da aplicação de estratégias de sustentabilidade em um contexto de negócios dinâmico.

Inicialmente, o capítulo irá se aprofundar nas características das B Corporations e da literatura acadêmica a elas relacionadas. O Movimento B Corp será abordado como um modelo de negócio híbrido, que busca redefinir o conceito de sucesso nos negócios ao operar com foco tanto nos resultados econômicos quanto nos resultados sustentáveis. O trabalho explorará as tensões e os mecanismos de governança que sustentam essa forma organizacional, com foco na Certificação B Corp e na Avaliação de Impacto B (BIA), que serve como um instrumento de medição de impacto padronizado e um guia de aprimoramento contínuo (B LAB, 2025).

Em seguida, a revisão se voltará para a teoria das Capacidades Dinâmicas (CDs), que será o arcabouço central para a análise da estratégia. As CDs são definidas como a habilidade de uma empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança (Teece et al., 1997). Esta teoria, que emergiu como uma extensão da Visão Baseada em Recursos (VBR) para explicar o sucesso em mercados dinâmicos (Teece, 2007), será desmembrada em seu framework central: Sensing (sensoriamento de oportunidades), Seizing (apreensão de oportunidades e seleção do modelo de negócio) e Reconfiguring (reconfiguração de ativos e estrutura).

A intersecção desses dois pilares é crucial, visto que a capacidade de adaptação e reconfiguração é uma condição essencial para que as Empresas B, operando como organizações híbridas, cumpram seu duplo propósito.

2.1 Capacidades dinâmicas

A teoria das Capacidades Dinâmicas (CDs), que será o arcabouço central para a análise da agilidade estratégica, emergiu no campo da estratégia como uma extensão da Visão Baseada em Recursos (VBR). Enquanto a VBR foca na posse de recursos valiosos, ela é criticada por sua natureza estática, sendo insuficiente para explicar o sucesso em mercados de rápida mudança tecnológica e de consumo. Em contrapartida, as CDs são definidas como a habilidade de uma empresa de "integrar, construir e reconfigurar competências internas e

externas para lidar com ambientes em rápida mudança", proporcionando a capacidade fundamental para responder a essas mudanças. As CDs são consideradas uma meta-competência que governa a taxa de mudança das capacidades operacionais ordinárias, sendo essenciais para sustentar a fitness evolutiva e a performance superior no longo prazo (Teece et al., 1997).

Empresas com fortes capacidades dinâmicas são intrinsecamente empreendedoras (Teece, 2007). Elas buscam não apenas se adaptar às mudanças no ambiente de negócios, mas também moldar ativamente seus ecossistemas por meio da inovação e da colaboração. Para as B Corps, que operam como organizações híbridas com um duplo propósito de lucro e impacto, possuir CDs não é apenas uma vantagem, mas sim uma condição essencial para que possam cumprir sua missão em um ambiente de negócios volátil, o que exige uma "agilidade estratégica excepcional".

O arcabouço das Capacidades Dinâmicas, desenvolvido e refinado por Teece (2007), desdobra-se em três atividades interligadas: Sensing (Sensoriamento) que é a capacidade de sentir e moldar oportunidades e ameaças; Seizing (Apreensão) que consiste na habilidade de mobilizar recursos e tomar decisões estratégicas, incluindo a criação de Modelos de Negócio; e Reconfiguring (Reconfiguração) que é a capacidade de recombinar continuamente a base de ativos e a estrutura organizacional para manter a relevância.

2.1.1 Origens e Definição Fundamental

A teoria das Capacidades Dinâmicas (CDs) emerge no campo da estratégia como uma extensão fundamental da Visão Baseada em Recursos (VBR). Embora a VBR se concentre na posse de recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIO) como fonte de vantagem competitiva, essa perspectiva é criticada por sua natureza relativamente estática. Por essa razão, a VBR é considerada insuficiente para explicar o sucesso em mercados de rápida mudança tecnológica e de consumo (Teece et al., 1997).

As Capacidades Dinâmicas (CDs), propostas inicialmente por Teece, Pisano e Shuen em 1997, foram desenvolvidas para suprir essa lacuna. Elas são definidas como a habilidade da empresa de "integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança". O conceito ambiciona explicar as fontes da vantagem competitiva em nível empresarial ao longo do tempo, fornecendo orientações para evitar a tendência de lucro zero associada à competição em mercados abertos e globais.

O termo "dinâmico" refere-se à capacidade da empresa de renovar competências para alcançar congruência com o ambiente de negócios em transformação, o que é crucial em regimes onde o tempo de colocação no mercado e a taxa de mudança tecnológica são fatores críticos. Por sua vez, o termo "capacidades" enfatiza o papel essencial da gestão estratégica em integrar, adaptar e reconfigurar as habilidades, recursos e competências funcionais.

As CDs são classificadas como uma meta-competência que transcende as competências operacionais, pois governa a taxa de mudança das capacidades ordinárias. Empresas com fortes CDs são inherentemente empreendedoras, pois não apenas se adaptam ao ecossistema de negócios que ocupam, mas também o moldam ativamente através da inovação e da colaboração com outras entidades. Em última análise, as Capacidades Dinâmicas permitem que as empresas criem, implementem e protejam os ativos intangíveis que sustentam o desempenho superior de longo prazo, garantindo a capacidade de evoluir em um ambiente volátil (Teece, 2007).

2.1.2 O Framework Central: Sensing, Seizing e Reconfiguring

Para operacionalizar o conceito de Capacidades Dinâmicas (CDs), Teece (2007) desdobrou-as em três atividades ou capacidades clusterizadas que compõem um arcabouço central e robusto. Estas capacidades são cruciais para que as empresas, especialmente as organizações híbridas como as B Corps, possam criar, implantar e proteger os ativos intangíveis que sustentam o desempenho superior de longo prazo e a fitness evolutiva. As três atividades interligadas são o Sensoriamento (Sensing), a Apreensão (Seizing) e a Reconfiguração (Reconfiguring).

O Sensoriamento (Sensing) refere-se à capacidade de sentir e moldar (sense and shape) oportunidades e ameaças no ambiente de negócios externo. Em ambientes globais e de ritmo acelerado, nos quais as necessidades dos consumidores, as oportunidades tecnológicas e a atividade da concorrência estão em constante fluxo, o sensing é uma atividade intrinsecamente empreendedora que envolve "varredura, criação, aprendizado e atividade interpretativa" (scanning, creation, learning, and interpretive activity). No contexto das Empresas B, o sensing não é apenas reativo (identificar as demandas do mercado), mas proativo, focando na identificação de problemas socioambientais latentes que podem ser transformados em oportunidades de negócio. As microfundações que sustentam esta capacidade incluem o monitoramento de mercado (para otimizar ofertas de produtos/serviços e processos de negócios), a geração de ideias (incluindo planos para "fechar o ciclo" na

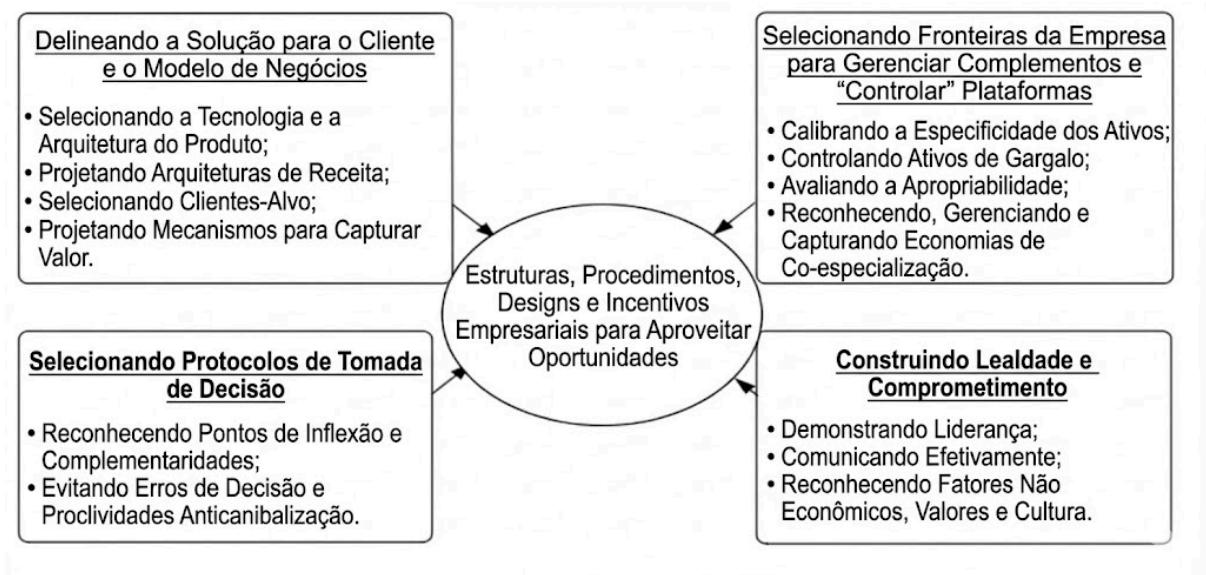
produção ou oferecer esquemas de take-back), a criação de conhecimento (através de P&D para materiais sustentáveis) e o aprendizado experiencial. O sensoriamento também envolve processos para buscar e filtrar informações sobre inovações de fornecedores, desenvolvimentos exógenos em ciência e tecnologia, e para calibrar oportunidades por meio de sistemas analíticos. A figura 1 ilustra os processos intrínsecos ao sensoriamento.

Figura 1: Elementos de um modelo de ecossistema para *sensing* de oportunidades de mercado e tecnológicas (Teece et al., 1997)



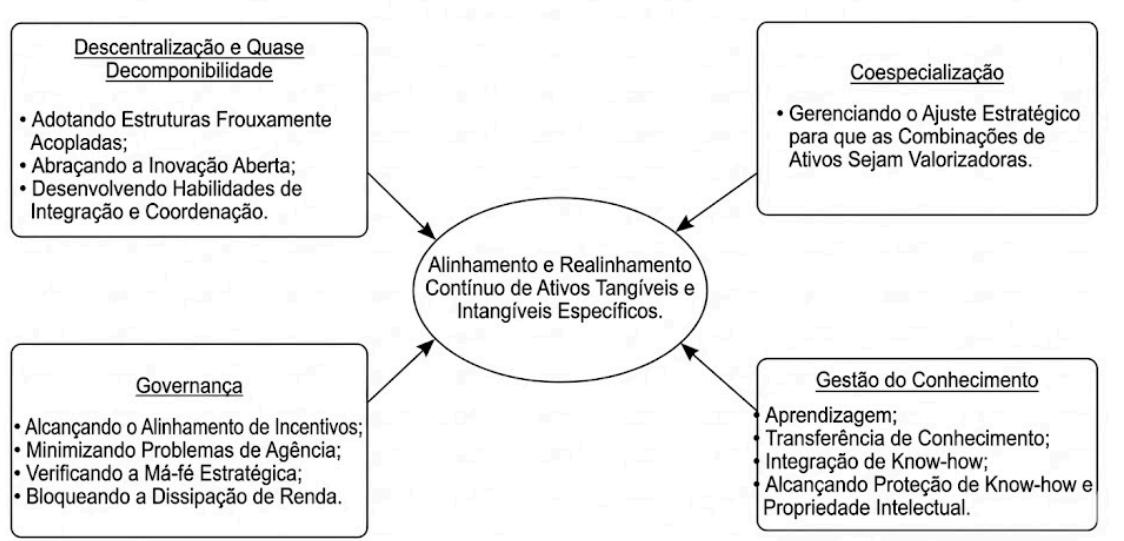
Uma vez que uma oportunidade é sentida, a capacidade de Apreensão (Seizing) entra em ação, sendo a habilidade de mobilizar recursos e tomar decisões estratégicas para capturar o valor da oportunidade percebida. Uma ação crucial do seizing é a "seleção ou criação de um modelo de negócio (business model)", que define a estratégia de comercialização e as prioridades de investimento. Esta capacidade representa a ponte teórica direta que conecta as Capacidades Dinâmicas à implementação de Modelos de Negócio de Economia Circular (CEBMs). As microfundações do seizing englobam a colaboração estratégica com parceiros (para criar novas oportunidades e compartilhar conhecimento), a inovação de modelos de negócio (para se adaptar rapidamente a novas circunstâncias) e a exploração positiva da tecnologia. Por exemplo, a inovação ágil de modelos de negócio permite que empresas se movam de produtos sob medida para plataformas de serviço ou expandam rapidamente ofertas de compartilhamento. A figura 2 ilustra os processos intrínsecos à apreensão.

Figura 2: Habilidades/execução de decisões estratégicas (Teece et al., 1997)



Finalmente, a Reconfiguração (Reconfiguring) é a capacidade de recombinar e reconfigurar continuamente a base de ativos e a estrutura organizacional. Esta atividade é fundamental para manter a relevância e a competitividade a longo prazo, garantindo que a organização permaneça alinhada com seu ambiente e propósito, e é necessária para escapar de dependências de caminhos desfavoráveis (Teece et al. 1997). O reconfiguring envolve o redesenho do modelo de negócio, o realinhamento de ativos e a reformulação de rotinas. As microfundações que sustentam essa capacidade incluem a governança, o gerenciamento da coespecialização (o alinhamento contínuo de ativos específicos para que as combinações gerem valor) e a integração de conhecimento (Teece, 2007). Para as organizações híbridas, a formalização da visão clara e propósito é um elemento chave, criando um mandato para a liderança e fortalecendo a capacidade de reconfiguração em direção a metas de sustentabilidade. Em pequenas e médias empresas (PMEs), essa reconfiguração pode ser mais fluida e constante, concentrando-se em configurar a "estrutura certa" desde o início para permitir o impacto positivo, em contraste com o processo mais estruturado e lento observado em grandes empresas. Assim, o framework das CDs funciona como uma meta-competência que governa a taxa de mudança das capacidades operacionais, exigindo agilidade estratégica excepcional para organizações de duplo propósito (Teece, 2007). A figura 3 ilustra os processos intrínsecos à reconfiguração.

Figura 3: Habilidades de combinação, reconfiguração e proteção de ativos (Teece et al., 1997)



2.1.3 As Microfundações das Capacidades Dinâmicas

A teoria das Capacidades Dinâmicas (CDs) evoluiu para um nível mais granular, sendo sustentada pelo conceito de microfundações, que são elementos cruciais para o desempenho superior e a *fitness* evolutiva das empresas a longo prazo (Teece, 2007). As microfundações são as "habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas distintas e identificáveis" que fornecem a base para as capacidades de alto nível de Sensing, Seizing e Reconfiguring. O desenvolvimento e a aplicação dessas microfundações são reconhecidamente dificeis (Teece, 2007).

As microfundações atuam de forma coesa, formando um sistema de rotinas organizacionais interligadas. Estudos mostram que a integração bem-sucedida de práticas de Economia Circular (CE) nos modelos de negócio depende em grande parte da aplicação e coordenação dessas capacidades dinâmicas e de suas microfundações (Teece, 2007).

As microfundações são categorizadas de acordo com as três capacidades principais:

O Sensoriamento (Sensing) é sustentado por microfundações que capacitam a empresa a sentir e moldar oportunidades e ameaças, o que é uma atividade intrinsecamente empreendedora. Estas incluem o monitoramento de mercado, que envolve a coleta de informações sobre o comportamento do cliente e melhores práticas para otimizar ofertas e processos de negócios em linha com o pensamento da economia circular. Incluem também a geração de ideias, que é o desenvolvimento ativo de uma visão ou soluções potenciais para

avançar a circularidade da empresa, como planos para fechar completamente o ciclo de produção. Outras microfundações são a criação de conhecimento, que abrange processos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para avançar a sustentabilidade dos materiais; o aprendizado experiencial; e uma orientação para a inovação (Teece, 2007).

A Apreensão (Seizing) envolve a mobilização de recursos para capturar o valor das oportunidades percebidas. As microfundações de Seizing incluem a colaboração estratégica, que é a parceria com outras empresas e organizações para criar novas oportunidades e compartilhar conhecimento. A inovação de modelos de negócio também é fundamental, referindo-se à introdução de novos modelos ou alterações nos modelos existentes para explorar novas oportunidades. Outro elemento é a exploração positiva da tecnologia, que envolve a utilização de plataformas tecnológicas para construir, por exemplo, modelos direct-to-consumer (direto ao consumidor), o que pode aumentar a resiliência e as oportunidades de negócio (Teece, 2007).

Por fim, a Reconfiguração (Reconfiguring) lida com a recombinação contínua da base de ativos e da estrutura organizacional. As microfundações que sustentam esta capacidade são vitais para a manutenção da relevância e da fitness evolutiva da empresa. Incluem a governança, o gerenciamento da cospecialização (o alinhamento contínuo de ativos específicos) e a integração de conhecimento. Em organizações híbridas, a formalização da visão clara e propósito é um microfundação chave para a reconfiguração. Para as Empresas B, a exigência de alterar o estatuto social para refletir o compromisso com todos os stakeholders institucionaliza formalmente esta microfundação de "visão clara e propósito". Isso cria um mandato para a liderança, fortalecendo a capacidade de reconfiguração em direção às metas de sustentabilidade. Em contraste com grandes empresas, nas quais a reconfiguração é mais estruturada e lenta, as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) demonstram uma reconfiguração mais fluida e constante. Para estas, é crucial configurar a "estrutura certa" desde o início da fundação do negócio para permitir o impacto positivo (Teece, 2007).

2.2 O Movimento B Corp como Modelo de Negócio Híbrido

O Movimento B Corp surge como um novo tipo de organização com um duplo propósito: lucro e impacto. Tais empresas contribuem para a resolução de problemas sociais e ambientais por meio de negócios lucrativos bem-sucedidos (Stubbs, 2016).

Essas iniciativas dão origem às organizações híbridas, que são formas organizacionais que combinam uma lógica de mercado baseada na demanda com uma lógica social baseada na necessidade (Stubbs, 2016). Essas organizações buscam criar valor social ao integrar programas de responsabilidade social corporativa (RSC) em suas atividades centrais, e sua sustentabilidade depende, de forma crucial, do avanço tanto de sua missão social quanto de seu desempenho comercial (Stubbs, 2016).

O Movimento B Corp representa uma nova forma de empreendedorismo sustentável, caracterizando as Empresas B Certificadas como um tipo de organização híbrida. O movimento nasceu da necessidade latente de responsabilidade legal e de um mecanismo padronizado e crível de medição de impacto para empresas que perseguiam os pilares da sustentabilidade (Elkington, 1994). Lançado em 2007 pelo B Lab, uma organização sem fins lucrativos, o movimento busca acelerar a mudança cultural e redefinir o sucesso empresarial, construindo uma economia mais inclusiva, equitativa e regenerativa (B LAB, 2020).

As Empresas B Certificadas são organizações com fins lucrativos que visam equilibrar propósito e lucro. Tais organizações buscam um formato alinhado, onde as lógicas de mercado e social estão unidas no cerne da organização, incorporando metas, valores e práticas de ambos os domínios (Stubbs, 2016).

Essa abordagem híbrida está sujeita a tensões "prevalentes e persistentes" entre a lógica comercial e a missão social. A complexidade de operar com um duplo propósito exige que o compromisso com o propósito seja formalizado e continuamente atualizado, caso contrário, a empresa corre o risco de sofrer desvio da missão especialmente sob pressões financeiras externas que podem comprometer seus objetivos sociais. Para as pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras, que compõem a maioria das B Corps no país, a certificação e a Avaliação de Impacto B (BIA) agem como um instrumento de formalização da governança corporativa e um mecanismo para ancorar a sustentabilidade na estratégia, ajudando a mitigar tais tensões. A exigência da certificação B Corp de que a empresa altere seu estatuto para refletir um compromisso com todos os stakeholders institucionaliza formalmente a microfundação de "visão clara e propósito", o que é essencial para sustentar o hibridismo e a agilidade estratégica exigida em um ambiente volátil (Teece, Pisano e Shuen 1997).

2.2.1 A Certificação B Corp e a Governança de Stakeholders

A Certificação B Corp estabelece um mecanismo de governança, essencial para empresas que operam como organizações híbridas, buscando intencionalmente equilibrar a geração de lucro com propósito (Branzei et al., 2017). Para que uma empresa obtenha o certificado, os três pilares fundamentais do processo são a responsabilidade legal, a transparência pública e o desempenho social e ambiental verificado.

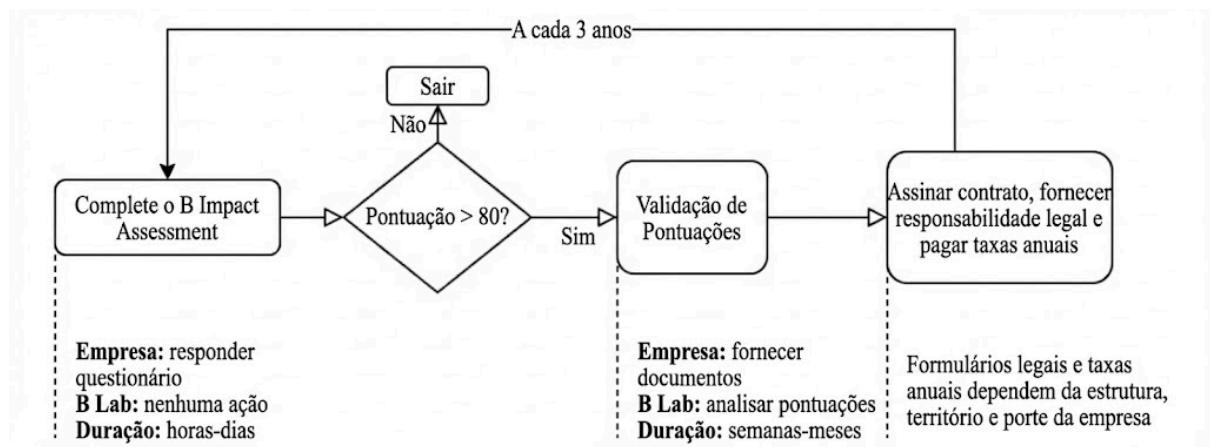
A Certificação B Corp requer que a empresa altere seu estatuto ou contrato social para incorporar o compromisso de considerar o impacto de suas decisões em todos os seus stakeholders (B LAB, 2020). Essa alteração legal estabelece a institucionalização da governança de stakeholders, diferenciando-a do modelo empresarial tradicional, cujo dever fiduciário primário é tipicamente direcionado aos acionistas. O gestor, por essa via, passa a ser legalmente obrigado a considerar os interesses de todas as partes, incluindo trabalhadores, a comunidade, o meio ambiente e clientes.

Essa estrutura jurídica, que exige que os diretores e executivos considerem o bem-estar de todos os stakeholders ao tomar decisões (Honeyman et al., 2019), é crucial para a proteção da missão da empresa no longo prazo. Ela atua como uma salvaguarda contra o risco de desvio da missão em momentos críticos, como durante a captação de capital ou mudanças na liderança e propriedade. Neste sentido, a certificação confere à liderança a legitimidade para tomar decisões que podem não maximizar o lucro trimestral, mas que geram valor sustentável a longo prazo para a empresa e a sociedade (Chapuis, 2020).

A formalização da governança é um benefício crucial para o movimento, especialmente para as PMEs (Pequenas e Médias Empresas), que são a maioria no movimento B Corp no Brasil (B LAB, 2025). A formalização é considerada um fator crítico de sucesso para a transição para modelos de negócios sustentáveis e para o alinhamento estratégico dos objetivos socioambientais com o negócio central.

É importante notar que o requisito de responsabilidade legal da Certificação B Corp (que pode ser cumprido com os "B Legal Terms" ou a emenda dos documentos de governança) é um requisito global da certificação. Essa certificação difere da qualificação legal de "Benefit Corporation" (Empresa de Benefício), que é um status legal específico presente em algumas jurisdições (como em certos estados dos EUA e países como Itália), mas que não é obrigatória ou sinônimo da Certificação B Corp (Chapuis, 2020). No entanto, a existência da legislação de Benefit Corporation tem demonstrado ter um impacto positivo no número de Empresas B certificadas em uma localidade (Chapuis, 2020). O processo de certificação é detalhado na figura 4.

Figura 4: Processo de certificação de uma Empresa B



2.2.2 Avaliação do Impacto B (B Impact Assessment - BIA)

A Avaliação do Impacto B (BIA - B Impact Assessment) é o instrumento central e fundamental para o processo de certificação das Empresas B, sendo viabilizado por meio de um questionário online que é público e gratuito (Sharma et al., 2018). A BIA foi concebida pelo B Lab com o objetivo de servir como uma ferramenta abrangente de gestão que avalia o impacto geral de uma empresa sobre seus stakeholders. Para que uma organização seja certificada, ela deve alcançar uma pontuação mínima de 80 pontos em 200 possíveis (B LAB, 2025).

O BIA é estruturado para avaliar o impacto da empresa em cinco categorias principais: Governança, Trabalhadores, Comunidade, Meio Ambiente e Clientes. A metodologia é tida como uma ferramenta inteligente que demonstra flexibilidade e homogeneidade, pois é capaz de adaptar a distribuição dos pontos de impacto de acordo com o setor e o continente da organização (B LAB, 2025). Contudo, observou-se que a categoria Governança tende a apresentar baixa dispersão de pontuação, indicando que suas questões são igualmente relevantes para todos os tipos de empresas, independentemente do setor (Chapuis, 2020).

As questões do BIA são divididas em dois grupos: impactos operacionais e modelos de negócio de impacto (IBMs), sendo que a maior porcentagem dos pontos na avaliação está concentrada nos IBMs. Isso reforça a noção de que a geração de impacto deve ser uma parte central e intencional da estratégia da empresa, e não apenas uma atividade lateral (Chapuis, 2020).

Além de sua função de triagem, o BIA opera como um instrumento de capacitação fornecendo um controle de realidade e um relatório de impacto padronizado que ajuda a mitigar o risco de *greenwashing*. O processo de avaliação é vital para a formalização da governança corporativa e para a implementação de mecanismos que garantam o alinhamento estratégico dos objetivos socioambientais com o negócio central, o que é um fator crítico de sucesso na transição para modelos sustentáveis (Silva, 2025). A ferramenta também impulsiona o aprimoramento contínuo ao fornecer uma lista detalhada de ações e sugestões para que a empresa melhore seus resultados em cada nova versão e renovação da certificação. Há indícios, baseados em estudos iniciais, de que empresas com escores mais altos na BIA podem ter um impacto econômico diferenciado, apresentando maior crescimento de receita e produtividade em comparação com concorrentes no quartil inferior, apesar da dificuldade de obter dados financeiros para análises estatísticas mais sofisticadas em empresas privadas (Chen, Kelly, 2014).

Apesar dos benefícios, há indicadores de que o processo de preenchimento da BIA é complexo e demanda tempo, o que pode resultar em erros na fase de auditoria e contribuir para que muitas empresas não concluam o processo de certificação. Um desafio frequentemente relatado, especialmente para Pequenas e Médias Empresas (PMEs) brasileiras, é que a BIA foi inicialmente desenvolvida com uma visão de certificação para grandes empresas, o que exige que as PMEs adaptem suas respostas para questões como a existência de um conselho de administração (Wecker, 2022). A dificuldade de formalização de práticas em pequenas empresas, que tipicamente possuem estruturas informais (que são elementos institucionalizados e documentados que regem o funcionamento e a governança de uma organização) e baixa burocracia, também torna o processo da BIA desafiador (Wecker, 2022).

2.2.3 Vantagens do certificado de empresa B

A certificação como Empresa B (B Corp) é amplamente reconhecida como um mecanismo de transformação estratégica que oferece uma série de vantagens cruciais para as organizações que buscam equilibrar a lógica de mercado e a lógica social (Becker, 2022). No nível mais fundamental, a certificação exige uma alteração no estatuto ou contrato social para incorporar o compromisso de considerar o impacto de suas decisões em todos os stakeholders. Essa mudança legal, que vincula legalmente a responsabilidade dos gestores ao

impacto (Honeyman et al., 2019), institucionaliza a governança de stakeholders, criando uma proteção da missão contra o desvio em momentos críticos.

Em termos de reputação e credibilidade, a certificação funciona como um mecanismo de prestação de contas e um selo de "*anti-greenwashing*", oferecendo credibilidade e imagem perante o mercado e o público. A identidade B Corp proporciona uma maneira visível de classificar o tipo de negócio que a empresa é, validando sua abordagem junto aos stakeholders (Stubbs, 2016). A certificação também impulsiona o aprimoramento de conhecimento e a gestão interna. O processo, que requer a utilização da Avaliação de Impacto B (BIA), atua como um instrumento de capacitação (*capacity-building*) e um guia para a melhoria contínua. O BIA auxilia na formalização da governança corporativa e na implementação de mecanismos para alinhar objetivos socioambientais com a estratégia central do negócio, o que é particularmente relevante para Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que tendem a ter práticas informais e menos burocráticas. A ferramenta ainda permite o benchmarking com base nas melhores práticas globais (Silva, 2025).

No âmbito funcional e de acesso ao mercado, a participação no movimento B Corp confere a força de atuar em um grupo com o mesmo propósito (Becker, 2022), facilitando a colaboração e a geração de novas relações de negócio dentro da comunidade (Honeyman et al., 2019). Além disso, a certificação B pode proporcionar acesso a crédito e políticas públicas, sendo que aspectos analisados pelo BIA foram incluídos no questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 no Brasil como um padrão reconhecível para medição de impacto (Honeyman et al., 2019). A certificação pode ter um impacto positivo no curto prazo sobre a quantidade de negócios nas empresas certificadas, e o aumento da lucratividade pode ser encarado como um meio para alcançar um impacto maior.

Em termos de recursos humanos, há indicações de que a certificação é eficaz na atração e retenção de talentos, pois atrai empregados que se identificam com os valores e a filosofia central da empresa. Estrategicamente, a certificação B pode ajudar as empresas híbridas a transformar sua missão social de uma fonte de estresse em uma vantagem estratégica, pois fornece uma estrutura para o alinhamento estratégico e o aprimoramento da cadeia de valor (Chapuis, 2020).

2.2.4 O Ecossistema do Sistema B no Brasil

O ecossistema do Sistema B no Brasil e na América Latina é reconhecido como um componente dinâmico e crucial do movimento global B Corp. O movimento ganhou força no

Brasil, impulsionado pelo Sistema B Brasil, que atua como parceiro estratégico do B Lab (a organização norte-americana que concede a certificação) desde 2012. O Sistema B começou a promover o Modelo B Corp no Brasil em 2013. Atualmente, a América do Sul se destaca por ter o maior número de membros e a comunidade mais ativa fora dos Estados Unidos (Villela, Bulgacov et al., 2021).

O propósito do Sistema B vai além da mera certificação, concentrando-se em construir um ecossistema favorável para as empresas de impacto. A organização busca fomentar uma comunidade de líderes empresariais que utilizam seus negócios como uma força para o bem, visando a redefinição do sucesso nos negócios e a aceleração da mudança cultural (Wecker, 2022)

Para isso, o Sistema B articula-seativamente com diversos stakeholders, incluindo investidores, academia, setor público e sociedade civil, com o objetivo de criar uma nova lógica de mercado. Neste novo paradigma, o sucesso empresarial é medido pelo triplo impacto: econômico, social e ambiental. Essa abordagem é particularmente relevante no contexto brasileiro, um país com capital natural incomparável, mas que enfrenta profundos desafios sociais e econômicos.

O Movimento B opera em quatro frentes principais para apoiar as B Corps e o ecossistema: legislação, certificação, investimento de impacto e academia (Abramovay, 2013). Em termos de colaboração mais ampla, o Sistema B apoia integralmente a Ellen MacArthur Foundation¹ em estudos relevantes para a transição a um novo modelo econômico, que se baseia nos princípios de interdependência, colaboração e baixa emissão de carbono (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017).

A força da rede e a visão do ecossistema são consideradas mais robustas e atuantes na América Latina, onde representam uma maneira de pensar de forma diferente todo o ecossistema (Chapuis, 2020). Um exemplo dessa atuação em nível macro é a iniciativa Cidades +B, adotada em locais como Rio de Janeiro, Mendoza e Santiago. Este programa, criado pelo Sistema B em parceria com outras fundações, visa fomentar organizações de impacto locais. Nele, o governo local é um parceiro importante, apoiando o desenvolvimento de um ambiente onde as empresas medem seus impactos socioambientais. O objetivo estratégico do Cidades +B é consolidar uma rede colaborativa de organizações públicas, privadas e da sociedade civil, que se tornam agentes de mudança local (B LAB, 2025), potencializando o movimento e reforçando o desempenho de longo prazo das B Corps.

¹ A Ellen MacArthur Foundation é uma organização internacional sem fins lucrativos criada em 2010 com uma missão central de acelerar a transição mundial para uma Economia Circular

2.2.5 B Corps como Agentes da Sustentabilidade e da Economia Circular

Por sua própria definição, as B Corps estão na vanguarda da sustentabilidade empresarial (B LAB, 2025). Seu modelo vai além da eco-eficiência, a lógica de "fazer menos mal" ou reduzir impactos negativos. Elas se alinham a estratégias mais robustas, como a eco-suficiência, que questiona os padrões de consumo e produção, e os modelos regenerativos, que buscam ativamente "fazer mais bem", restaurando e aprimorando os sistemas sociais e ecológicos.

Essa orientação torna as B Corps candidatas naturais para a adoção de Modelos de Negócio da Economia Circular (CEBMs). A economia circular propõe uma transição do modelo linear de "extrair-produzir-descartar" para um sistema restaurativo e regenerativo por design, onde o valor de produtos, componentes e materiais é mantido em seu mais alto nível o tempo todo. Lüdeke-Freund et al. (2018) identificaram seis padrões principais de CEBMs: (i) Reparo e Manutenção, (ii) Reutilização e Redistribution, (iii) Recondicionamento e Remanufatura, (iv) Reciclagem, (v) Cascata e Repropósito, e (vi) Matéria-Prima Orgânica.

A estrutura de governança das B Corps é um facilitador crucial para a implementação desses modelos. Um dos maiores obstáculos para a adoção da economia circular em empresas tradicionais é a pressão por retornos financeiros de curto prazo, que desincentiva investimentos em projetos de longo prazo como logística reversa, design para desmontagem ou pesquisa em materiais sustentáveis. A obrigação legal das B Corps de considerar todos os stakeholders altera fundamentalmente o dever fiduciário de seus administradores. Isso cria um "porto seguro" estratégico, conferindo à liderança a legitimidade para tomar decisões que, embora possam não maximizar o lucro trimestral, geram valor sustentável a longo prazo para a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

O Movimento B Corp e a adoção de seus princípios de governança e avaliação de impacto têm sido analisados não apenas pela ótica da empresa individual, mas também em um contexto sistêmico mais amplo (Alonos-Martínez, 2024). Uma análise bibliométrica recente dos conceitos de B Corp e Ecossistemas de Negócios Sustentáveis (SBEs) revelou que as Empresas B são identificadas como um propulsor (driver) na criação e desenvolvimento de SBEs. Essa relação indica que o papel das Empresas B transcende o aprimoramento interno de práticas, pois elas são consideradas agentes que ajudam a gerar resultados mais sustentáveis e equilibrados, fomentando ativamente o ecossistema

circundante (Alonos-Martínez, 2024). Dessa forma, o estudo do Movimento B Corp é fundamental para explorar a sobreposição e a interconexão entre estas duas linhas de pesquisa, sublinhando a relevância das B Corps na alteração das lógicas institucionais tradicionais e na promoção de uma nova cultura de sustentabilidade (Alonos-Martínez, 2024).

Em complemento à pressão externa (competitiva e regulatória), a certificação B é também motivada por pressões internas de natureza econômica, conforme identificado na literatura sobre as B Corps. Estudos, como os de Gazzola et al. (2019), destacam a relevância da certificação como uma nova forma de fazer negócios sustentáveis, na qual a integração de objetivos sociais e ambientais é explícita. Ademais, a análise de empresas de alto crescimento na Itália (Gazzola et al., 2023) sugere que as B Corps alavancam ativos intangíveis, como o capital humano e o capital relacional, para equilibrar o propósito público com os objetivos econômicos. A pesquisa demonstra que esses modelos de negócio, que incluem aspectos de cultura e, em certos casos, estratégias como fusões e aquisições (M&A), utilizam a estrutura formalizada da B Corp para canalizar recursos para propósitos sociais e ambientais, garantindo um crescimento de longo prazo e um impacto significativo no sistema econômico local e global.

2.3 Capacidades dinâmicas e as B Corps

A aplicação das capacidades dinâmicas em B Corps é fundamental para a gestão das tensões inerentes aos Modelos de Negócio Híbridos Orientados para a Sustentabilidade (SHBMs), especialmente em economias emergentes. Tabares (2021) destaca que, para operar em contextos caracterizados por vazios institucionais e instabilidade, como observado na Colômbia e extensível ao Brasil, as B Corps precisam adaptar continuamente seus elementos de proposição, criação e captura de valor. A autora identifica que a capacidade de reconfigurar atributos do modelo de negócio, desde a governança até o engajamento sistêmico com stakeholders, atua como um mecanismo de resposta às pressões regulatórias e normativas, permitindo que estas organizações equilibrem as lógicas de mercado e social sem comprometer sua sobrevivência ou missão regenerativa.

Complementarmente, a eficácia das B Corps em escalar seu impacto social não depende de capacidades isoladas, mas de configurações sinérgicas de recursos organizacionais. Xiao (2025), ao analisar empreendimentos sociais em economias emergentes sob a ótica do modelo SCALERS, argumenta que a obtenção de um desempenho superior de escala exige o alinhamento estratégico entre capacidades de desenvolvimento interno (como

geração de receita e pessoal) e capacidades de conexão externa (como construção de alianças). Essa perspectiva reforça a dimensão de Seizing (apreensão) das capacidades dinâmicas, sugerindo que a habilidade de orquestrar combinações específicas de recursos, adaptadas às contingências situacionais e à atenção pública e governamental, é determinante para a viabilidade e expansão dessas organizações em ambientes vibrantes, porém complexos.

A transição para modelos mais sustentáveis, como a Economia Circular, exige que a própria circularidade seja desenvolvida como uma capacidade dinâmica. Leitão et al. (2024) propõem que a habilidade de uma organização migrar de uma lógica linear para circular depende diretamente de sua aptidão para a inovação e eco-inovação. Neste sentido, as capacidades de Sensing, Seizing e Reconfiguring são mobilizadas para superar barreiras internas e integrar práticas circulares à estratégia corporativa. Para as B Corps, isso implica que a circularidade não é apenas um resultado operacional, mas uma competência dinâmica contínua que melhora o desempenho organizacional e a competitividade, exigindo flexibilidade para reconfigurar processos e absorver novos conhecimentos tecnológicos e de gestão de recursos.

3. METODOLOGIA

Este capítulo detalha a Metodologia de pesquisa empregada para investigar o fenômeno complexo da aplicação de Capacidades Dinâmicas (CDs) em B Corps brasileiras. A abordagem metodológica selecionada é de natureza qualitativa, considerada particularmente adequada para explorar o "como" e o "porquê" por trás das estratégias e práticas organizacionais dessas empresas, permitindo uma compreensão aprofundada do contexto em que ocorrem.

A natureza da pesquisa é exploratória e descritiva, buscando identificar padrões e manifestações do construto teórico das Capacidades Dinâmicas (CDs) no contexto empírico e emergente das Empresas B no Brasil.

A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de múltiplos casos. Esta abordagem possibilita uma análise aprofundada de cada caso individualmente, ao mesmo tempo em que permite a replicação e a comparação entre os casos, o que contribui para aumentar a robustez dos achados.

A coleta e análise de dados para este estudo baseiam-se na combinação de fontes. A análise será conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, utilizando o arcabouço teórico das Capacidades Dinâmicas (CDs), Sensing, Seizing e Reconfiguring, como a estrutura de codificação e principal lente analítica.

Crucialmente, a coleta de dados foi realizada por meio de fontes secundárias (incluindo documentos, relatórios de sustentabilidade e artigos de pesquisa) e de dados primários, notadamente entrevistas com proprietários, gestores ou funcionários envolvidos ativamente com as causas de sustentabilidade em cada uma das empresas analisadas. A inclusão de dados primários, como entrevistas, em estudos de caso sobre B Corps é fundamental para obter insights e perspectivas sobre as motivações e os desafios enfrentados por organizações híbridas.

3.1 Abordagem da Pesquisa

A abordagem da pesquisa para este estudo é fundamentalmente qualitativa. Essa escolha metodológica é considerada ideal para investigar o complexo fenômeno da aplicação de Capacidades Dinâmicas (CDs) em organizações híbridas, como as B Corps brasileiras, permitindo a exploração do "como" e do "porquê" por trás de suas estratégias e práticas. A natureza do estudo é ao mesmo tempo exploratória e descritiva, buscando identificar os

padrões e manifestações do construto teórico das Capacidades Dinâmicas (Sensing, Seizing e Reconfiguring) no contexto emergente dessas empresas.

Para alcançar a profundidade necessária e permitir a replicação e a comparação entre diferentes contextos empresariais, a estratégia de pesquisa selecionada é o estudo de múltiplos casos. Essa abordagem é crucial para obter conhecimento profundo e expandido sobre o movimento B Corp.

A coleta de dados para sustentar esta análise é mista, baseada na integração de fontes primárias e secundárias, o que é uma prática comum em estudos qualitativos sobre B Corps. Os dados primários consistem em entrevistas semiestruturadas em profundidade realizadas com proprietários, gestores ou funcionários que estavam ativamente engajados com as causas de sustentabilidade na empresa, sendo essa coleta de dados primários crucial para capturar insights e perspectivas sobre as motivações e os desafios enfrentados pelas organizações híbridas. Complementarmente, foram utilizadas fontes secundárias, incluindo documentos, relatórios de certificação, relatórios de sustentabilidade e websites.

A análise dos dados obtidos por meio dessa coleta será realizada pela técnica de análise de conteúdo, utilizando o arcabouço teórico das Capacidades Dinâmicas (CDs) como a estrutura de codificação e lente analítica principal. A combinação de fontes primárias e secundárias segue o princípio de triangulação, essencial para aumentar a credibilidade e a validade dos achados qualitativos.

3.2 Seleção dos Casos

Os casos foram selecionados de forma intencional, com base em critérios de relevância para o tema da pesquisa e disponibilidade de dados públicos detalhados. Foram escolhidas 5 B Corps brasileiras de destaque, que representam uma diversidade de setores e modelos de negócio de impacto:

- Consultoria de impacto (Empresa 1)
- Consultoria estratégia (Empresa 2)
- Fundo de impacto (Empresa 3)
- Consultoria de impacto (Empresa 4)
- Consultoria de impacto (Empresa 5)

3.3 Entrevistas realizadas

A coleta de dados primários foi realizada com a abordagem qualitativa e do estudo de múltiplos casos. Para isso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em profundidade com indivíduos estratégicos de cada uma das cinco B Corps brasileiras analisadas. Estas entrevistas, realizadas com proprietários, gestores ou funcionários ativamente engajados com as causas de sustentabilidade e a agenda B Corp na empresa, tiveram como objetivo obter insights e perspectivas sobre as motivações e desafios enfrentados por essas organizações híbridas.. A Tabela 1 apresenta informações relevantes sobre as empresas entrevistadas, enquanto a Tabela 2 sintetiza as informações logísticas dessas interações, incluindo a identificação dos entrevistados, seus cargos, a data e a duração da coleta de dados.

Tabela 1: Descrição das empresas entrevistadas

Empresa	Classificação da Empresa	Número de funcionários	Entrevistado
Empresa 3	Fundo de Impacto	Cerca de 15 funcionários	Entrevistado 1
Empresa 1	Consultoria de Impacto	Cerca de 50 funcionários	Entrevistado 2
Empresa 2	Consultoria Estratégica	Cerca de 30 funcionários	Entrevistado 3
Empresa 4	Consultoria de Impacto	Cerca de 20 funcionários	Entrevistado 4
Empresa 5	Consultoria de Impacto	Cerca de 10 funcionários	Entrevistado 5

Tabela 2: Descrição das entrevistas realizadas

Empresa	Entrevistado	Cargo	Formato da Entrevista	Data	Duração
Empresa 3	Entrevistado 1	Sócio	Remotamente via <i>Google Meets</i>	7/11/2025	51 min
Empresa 1	Entrevistado 2	Sócio	Remotamente via <i>Google Meets</i>	10/11/2025	38 min
Empresa 2	Entrevistado 3	Consultor	Remotamente via <i>Google Meets</i>	10/11/2025	47 min
Empresa 4	Entrevistado 4	Sócio	Remotamente via <i>Google Meets</i>	12/11/2025	32 min

			<i>Meets</i>		
Empresa 5	Entrevistado 5	Sócio	Remotamente via <i>Google Meets</i>	12/11/2025	33 min

3.4 Informações Secundárias Utilizadas

Tabela 3: Fontes Secundárias Utilizadas

Empresa	Fontes Secundárias utilizadas
Empresa 1	Site da empresa e material interno compartilhado
Empresa 2	Site da empresa
Empresa 3	Site da empresa
Empresa 4	Site da empresa
Empresa 5	Site da empresa

4. Descrição e Análise dos Resultados

O presente capítulo dedica-se à exposição detalhada e à análise crítica dos dados empíricos coletados através do estudo de múltiplos casos realizado com cinco Empresas B Certificadas (B Corps) atuantes no setor de serviços no Brasil. A investigação transcende a mera descrição fenomenológica das práticas organizacionais, buscando dissecar, sob a lente teórica das Capacidades Dinâmicas (CDs), as microfundações, processos, estruturas, rotinas e regras de decisão, que permitem a estas organizações híbridas navegar as tensões inerentes à conciliação entre a lógica de mercado (focada na rentabilidade e eficiência) e a lógica social (orientada ao propósito e impacto socioambiental).

A estrutura analítica ancora-se no framework seminal de Teece (2007), que desmembra as capacidades dinâmicas em três clusters de atividades orquestradas: Sensoriamento (Sensing), que envolve a identificação e moldagem de oportunidades; Apreensão (Seizing), referente à mobilização de recursos e design de modelos de negócio; e Reconfiguração (Reconfiguring), que trata da transformação contínua de ativos e estruturas. Adicionalmente, integram-se às perspectivas contemporâneas sobre a implementação da Economia Circular (CE) no setor de serviços, distinguindo entre estratégias de eco-eficiência e eco-suficiência, e explorando o papel destas empresas como habilitadoras sistêmicas.

A análise a seguir está organizada por empresa, preservando o anonimato conforme acordado (Empresa 1 a Empresa 5), seguida por uma síntese cruzada que identifica padrões emergentes no ecossistema de impacto brasileiro.

4.1 Empresa 1

A Empresa 1 representa o arquétipo de uma organização "nascida com propósito" (purpose-born). Fundada em 2020, a empresa emergiu de uma decisão consciente de seus sócios, ex-consultores de grandes firmas globais de estratégia, que identificaram uma dissonância cognitiva e ética entre a maximização de lucro tradicional e a geração de valor socioambiental real. A empresa opera no desenvolvimento de negócios com foco na economia real, integrando impacto positivo desde sua concepção.

A gênese da empresa é fundamental para compreender suas capacidades dinâmicas, pois sugere que a capacidade de Sensing inicial (a percepção de que o modelo tradicional estava falido) precedeu a própria existência da firma. O entrevistado relata a motivação fundacional:

"A história de fundação é que os sócios são ex consultores [...] que não viam muito propósito, trabalhavam muitas horas e fundaram projeto de desenvolvimento de negócios focando em economia real e também trabalhar impacto"

Esta origem imprime na Empresa 1 uma característica de hibridismo nativo, onde as rotinas organizacionais não precisaram ser adaptadas de uma lógica puramente comercial para uma lógica de impacto, mas foram desenhadas, desde o início, para acomodar ambas.

4.1.1 Capacidades de Sensoriamento (Sensing)

No contexto de Pequenas e Médias Empresas (PMEs), a literatura de Capacidades Dinâmicas sugere que o Sensing é frequentemente informal e dependente da cognição dos proprietários-gestores. Na Empresa 1, observa-se que o sensoriamento desafia as convenções das grandes firmas de consultoria, onde o monitoramento de mercado é uma função analítica baseada em big data. Aqui, o Sensing é intrinsecamente relacional baseado na imersão em ecossistemas de nicho.

A análise das entrevistas revela que a empresa não emprega processos burocratizados de varredura tecnológica (scanning). Em vez disso, utiliza a participação ativa de seus sócios no ecossistema de impacto como um mecanismo de Sensing de alta fidelidade. O entrevistado descreve este processo:

"Os chefes da empresa participam muito de eventos com a temática de impacto socio-ambiental. Quando você está no mundo de impacto faz muito networking com empresas desse tipo. Isso ajuda a ter clientes nesse ramo."

Esta abordagem valida a teoria de que, em ambientes de incerteza profunda, característicos da transição para a sustentabilidade, as capacidades de sensoriamento dependem da atividade interpretativa dos gestores e do acesso a informações privilegiadas através de redes. A rede atua aqui não apenas como um canal comercial, mas como uma infraestrutura de inteligência coletiva. Ao interagir com outros atores do movimento, a Empresa 1 capta sinais fracos sobre demandas emergentes de sustentabilidade antes que estas se tornem commodities no mercado de consultoria tradicional.

Entretanto, nota-se uma distinção importante feita pela empresa sobre o papel institucional do Sistema B. Diferente de uma visão onde a certificadora fornece os leads, a empresa vê a rede de forma mais nuançada:

"Sistema B não funciona como sensor, mas mais com rede de apoio"

Isso sugere que o sensoriamento é uma competência da firma (os sócios buscando ativamente), e não um benefício passivo da certificação. A certificação oferece o locus (o ambiente da rede), mas a capacidade dinâmica de Sensing reside na habilidade dos gestores de navegar esse ambiente para extrair oportunidades. O Sistema B atua como um mecanismo de legitimação e suporte técnico, mas a antena para novas oportunidades de negócio reside no capital social dos fundadores.

4.1.2 Capacidades de Apreensão (Seizing)

O mecanismo de Seizing da Empresa 1 destaca-se pela Inovação em seu Modelo de Negócio (Business Model Innovation: BMI), especificamente na dimensão de captura de valor (pricing). O Seizing envolve a seleção do modelo de negócio correto para capturar valor da oportunidade detectada, equilibrando riscos e retornos. A Empresa 1 implementa uma estratégia de subsídio cruzado (cross-subsidization) deliberada.

Projetos de alta margem para grandes empresas tradicionais financiam a prestação de serviços a preços acessíveis para organizações de impacto menores e ONGs. Esta prática reflete uma microfundação de alocação de recursos baseada em valores:

"Sempre trabalham com empresas e organizações com preço mais acessível, com preço mais acessível quando tem impacto. Empresas maiores e tradicionais pagam mais por projetos."

E reforça a lógica de decisão de investimento:

"Sempre escolhem projetos de impacto, conseguem fazer preço mais barato quando tem impacto. Projetos com grandes empresas são mais caros para poder cobrar menos dos outros"

Esta prática não é meramente filantrópica, mas uma decisão estratégica de Seizing que permite à empresa manter-se fiel ao seu propósito híbrido sem comprometer a viabilidade financeira. A regra de decisão para aceitar um projeto não é unidimensional (apenas lucro), mas ponderada por um filtro duplo de viabilidade econômica e potencial de impacto.

Além disso, a capacidade de Seizing manifesta-se na integração do serviço de certificação B como parte da proposta de valor estendida. A empresa utiliza seu conhecimento técnico para reduzir barreiras para seus clientes:

"A (empresa 1) tinha muito contato com empresas do sistema B. [...] Já ajudaram empresas clientes (Incluíram de graça muitas vezes o apoio na certificação para os clientes."

Ao oferecer suporte gratuito para a certificação, a Empresa 1 apreende a oportunidade de fidelizar o cliente e expandir o ecossistema B Corp, criando um efeito de rede que beneficia seu próprio ambiente de negócios no longo prazo. Isso demonstra uma visão de Seizing sistêmico, onde a captura de valor não é imediata, mas relacional.

4.1.3 Capacidades de Reconfiguração (Reconfiguring)

A capacidade de Reconfiguring em empresas de serviços profissionais (Professional Service Firms) difere substancialmente da indústria. Não há linhas de montagem para reconfigurar; os ativos são o conhecimento e as pessoas. Na Empresa 1, a necessidade de reconfiguração disruptiva foi baixa, pois a empresa já nasceu alinhada aos princípios B Corp.

"O sistema B não mudou como operam porque desde o princípio já são certificados, os processos já surgiram considerando esse tipo de governança"

Contudo, a capacidade de Reconfiguring é vital na gestão contínua de seus ativos intangíveis, especialmente na preservação da cultura e alinhamento do capital humano à medida que a empresa cresce. A reconfiguração ocorre no nível das rotinas de RH e governança.

"No processo seletivo fazemos perguntas sobre impacto, porque os candidatos querem trabalhar em uma empresa voltada ao impacto. Assim, buscamos garantir que o time esteja comprado com o propósito da empresa."

Esta prática de recrutamento baseada em valores é uma microfundação de Reconfiguring preventiva. Ela evita a entrada de recursos (humanos) que poderiam gerar inércia ou resistência ao propósito híbrido, garantindo que a plasticidade organizacional seja mantida. A gestão da cadeia de suprimentos também reflete essa reconfiguração contínua, embora em menor escala:

"Em relação aos suprimentos, os produtos de consumo interno são de organizações com impacto positivo."

4.1.4 Economia Circular e Estratégia

A abordagem da Empresa 1 em relação à Economia Circular (CE) ilustra uma tensão comum no setor de serviços. A empresa não gerencia fluxos materiais industriais diretos, e sua percepção sobre a aplicabilidade da CE é ambígua.

"Não discutimos tanto sobre economia circular. Falamos mais de subir economia, trabalhar tirando menos do ambiente, zerando ou gerando impacto positivo"

Esta citação revela que, para a Empresa 1, a CE é vista talvez como um conceito técnico-industrial (waste management), enquanto sua atuação é estratégica-econômica para *"subir a economia"*. No entanto, ao afirmar que buscam *"tirar menos do ambiente"*, a empresa alinha-se implicitamente aos princípios de Eco-suficiência e regeneração.

A empresa atua como um vetor de difusão de práticas sustentáveis, mas encontra barreiras na receptividade do mercado para modelos de suficiência radical (consumir menos).

"Projetos não tem esse foco [consumir menos/eco-suficiência], não tem muito espaço para isso";

"Já tiveram projetos com empresas de bens de consumo, mas já alinhadas com impacto positivo"

Isso reflete uma limitação de mercado: a capacidade dinâmica da consultoria de influenciar a estratégia circular do cliente é constrangida pelo mandato do cliente. A Empresa 1 opera, portanto, dentro de uma lógica de crescimento verde ou eco-eficiência, onde a sustentabilidade é uma otimização do modelo vigente, e não necessariamente uma ruptura com a lógica de consumo.

4.2 Empresa 2

A Empresa 2, com 11 anos de mercado, originou-se de uma dissidência de consultores de uma grande empresa tradicional de consultoria, buscando criar uma consultoria com *"visão mais humana"*. Diferente da Empresa 1, que nasceu centrada no produto *"impacto"*, a Empresa 2 nasceu centrada no processo *"bem-estar"*, mantendo o serviço de consultoria estratégica clássica como core.

A fundação reflete uma busca por humanização das relações de trabalho, mas não necessariamente uma reorientação do modelo de negócio para resolver problemas socioambientais externos.

"A (empresa) foi fundada 11 atrás como consultoria de suporte, fundada por sócios com trajetória na (grande empresa), o que proporcionou uma forte visão de processos. Porém, a diferença da mirrow era ter visão mais humana, voltada ao bem estar dos consultores, visão de carinho."

4.2.1 Capacidades de Sensoriamento (Sensing)

A análise das microfundações de Sensing na Empresa 2 revela um padrão reativo e, em certos aspectos, restritivo quanto ao potencial de impacto do negócio. A empresa declara explicitamente uma ausência de rotinas formais de varredura por oportunidades de impacto socioambiental externas, focando-se na entrega tradicional de consultoria.

"Não escaneamos novas oportunidades. [...] Não pensamos todos os momentos como gerar mais impacto. Universo para uma empresa pequena tem impacto limitado. Não temos pipeline de projetos de reduzir impacto."

Esta afirmação é crucial para a teoria das CDs em PMEs. Ela demonstra que a percepção gerencial (managerial cognition) limita o escopo do Sensing. A liderança vê a empresa como pequena demais para afetar o sistema, o que cria uma profecia autorrealizável de baixo impacto externo.

Neste vácuo de sensoriamento proativo, a Avaliação de Impacto B (BIA) desempenhou um papel fundamental como uma "prótese" de sensoriamento. O BIA funcionou como uma ferramenta de diagnóstico exógena que "forçou" a empresa a perceber lacunas operacionais.

"O questionário era conservador para provocar a fazer coisas diferentes.";

"Ao longo do processo de certificação deu inputs interessantes, como separar o lixo, trocar equipamentos elétricos ineficientes."

Isso sugere que certificações podem atuar como mecanismos de aprendizado vicário (vicarious learning). Contudo, após a certificação, essa capacidade parece ter se estabilizado ou atrofiado, com o entrevistado notando que *"atualmente não tem esse mesmo impacto"*. O Sensing na Empresa 2 é, portanto, episódico (ligado ao ciclo de certificação) e não contínuo.

4.2.2 Capacidades de Apreensão (Seizing)

O Seizing na Empresa 2 é caracterizado por uma abordagem incremental e avessa ao risco radical. As decisões de adotar novas práticas sustentáveis são equilibradas por uma análise financeira tradicional, desprovida de ferramentas sofisticadas de valoração de externalidades.

"Não tem muitas coisas novas, temos que fazer análise financeira, mas tem questão de bom senso. Não tem metodologia elaborada."

A empresa não demonstra uma Inovação de Modelo de Negócio em direção à circularidade ou impacto regenerativo. O foco principal do Seizing foi a obtenção da certificação B Corp como um ativo reputacional e de diferenciação competitiva para sinalizar virtude ao mercado e aos colaboradores (atração de talentos).

"Buscaram por dois motivos: Primeiro, pois ganhar o selo e sinalizar ao mercado que temos essa certificação, nos destacamos nesse quesito. Segundo, para usar como forma de networking"

A mobilização de recursos foi direcionada para a conformidade burocrática, um processo descrito como árduo devido à falta de formalização prévia, típica de PMEs.

"O processo foi burocrático [...] achávamos que em função de ser empresa pequena seria coisa rápida, mas no final demorou mais de 1 ano"

Isso evidencia a barreira da "formalização de práticas". O Seizing da certificação consumiu recursos gerenciais significativos para codificar conhecimento tácito, sugerindo que, para empresas não nascidas com propósito, o custo de transição (apreensão do novo status) é elevado.

4.2.3 Capacidades de Reconfiguração (Reconfiguring)

A capacidade de Reconfiguring foi ativada de forma pontual e reativa, focada quase exclusivamente em eco-eficiência operacional básica (ativos tangíveis de baixo valor estratégico) e compensação.

"O maior impacto que temos são viagens, não podemos abrir mão (emite carbono). Para reverter isso 100% das emissões compensamos comprando créditos de carbono"

Esta ação de compensação é uma solução de fim de tubo (end-of-pipe). A empresa não reconfigurou seu modelo de entrega (ex: consultoria remota radical) para eliminar a fonte da emissão, mas pagou para neutralizá-la. Isso demonstra uma capacidade de reconfiguração financeira, mas não operacional profunda.

Um ponto crítico de rigidez foi identificado na governança. Apesar do incentivo do modelo B Corp para estruturas de propriedade mais distribuídas, a empresa optou por não reconfigurar sua estrutura societária devido à complexidade percebida.

"Não mudou a governança, tem parte forte de incentivar coparticipação, mas isso teria tido um impacto grande demais em uma empresa que tem estrutura societária, não mecheram isso"

Isso demonstra a força da inércia estrutural e a dependência de trajetória (path dependence). A estrutura de propriedade rígida atua como um limitador da capacidade de Reconfiguring, impedindo a transição para formas de organização mais participativas.

4.2.4 Economia Circular e Estratégia

A Empresa 2 ilustra o "Paradoxo do Setor de Serviços" em sua forma mais aguda. A Economia Circular é considerada irrelevante para o core business e a empresa adota uma postura de "não imposição" aos clientes.

"Não impomos valores aos clientes, a não ser se pedem ajuda, para ter impacto positivo"

A postura é passiva. A empresa não se vê como um agente ativo de circularidade na cadeia de valor de seus clientes. As práticas limitam-se à gestão interna de resíduos, o que, embora necessário, é marginal em termos de impacto sistêmico. Não há evidências de estratégias de eco-suficiência. A sustentabilidade é vista como um atributo de "higiene" interna e reputação, não como uma alavanca estratégica de valor para o cliente.

4.3 Empresa 3

A Empresa 3 é uma gestora de fundos de Venture Capital (VC) focada exclusivamente em negócios de impacto. Diferente das consultorias, seu produto é o capital inteligente. Sua tese fundacional é a indissociabilidade entre retorno financeiro e impacto socioambiental, operando na fronteira da inovação.

"A (empresa 3) é gestora de fundos de investimentos e desde o início queria conciliar retorno financeiro com impacto social positivo. Investir em empresas que promovem regeneração do meio ambiente."

4.3.1 Capacidades de Sensoriamento (Sensing)

A Empresa 3 exibe capacidades de Sensing altamente desenvolvidas, formalizadas e proativas. O sensoriamento é o "pulmão" do negócio, vital para a originação (deal flow) de investimentos. Diferente da Empresa 2, que não vê necessidade de escanear o ambiente por impacto, a Empresa 3 depende disso para sua sobrevivência.

O processo é dual, combinando varredura ativa e passiva:

"A nossa prospecção acontece de duas maneiras: Passiva e ativa. A prospecção ativa consiste em participar em eventos, congressos e pesquisas. Já na passiva, recebemos oportunidades por meio de empreendedores (fale conosco) ou por recomendação de parceiros."

"Impacto acontece através da alocação de capital em empresas que causam impacto, originação (pipeline)."

O Sensing aqui envolve uma *"atividade interpretativa complexa"* para distinguir o potencial real de transformação sistêmica de promessas superficiais (greenwashing). A empresa precisa antecipar teses (ex: bioeconomia, regeneração de áreas degradadas) antes que se tornem óbvias para o mercado convencional.

A rede do Sistema B teve um papel ambíguo no sensoriamento direto de deals.

"Ajudou, mas nenhum investimento foi feito pela rede B. [...] Não chegamos por meio do sistema B, mas a empresa tinha um engajamento muito forte com o sistema B"

Isso sugere que a rede B funciona mais como um validador de qualidade (quality signal) e alinhamento de valores (cultural fit) do que como um canal primário de descoberta de oportunidades tecnológicas. O Sensing tecnológico ocorre em outras esferas (universidades, centros de pesquisa), enquanto o Sistema B valida a intenção ética.

4.3.2 Capacidades de Apreensão (Seizing)

O Seizing é o core business da Empresa 3. A capacidade de mobilizar capital e decidir onde alocá-lo é regida por um framework rigoroso e formalizado, uma microfundação explícita de tomada de decisão que integra as duas lógicas (mercado e social).

"Quando vamos criar um fundo de investimentos, 4 blocos têm que ser cumpridos: 1: Definição da tese de impacto, entender o impacto... 2: Tese de investimentos: negócio da ótica financeira, margem... 3: pessoas: olhar o time e olhar a governança. 4: Due diligence..."

Esta estruturação exemplifica a formalização das "regras de decisão" citadas por Teece (2007) como essenciais para evitar vieses. A empresa não apenas seleciona, mas molda as oportunidades, atuando na governança das investidas. A certificação B Corp foi buscada não para mudar a operação, mas para refletir a missão já existente e apoiar o movimento institucionalmente.

"Motivos: 1, refletia a missão da (empresa 3), 2, poder apoiar o movimento, contribuir que ele ganhasse massa, tração."

4.3.3 Capacidades de Reconfiguração (Reconfiguring)

A capacidade de Reconfiguring da Empresa 3 opera em dois níveis distintos: interno (na gestora) e externo (no portfólio). Internamente, a empresa demonstra agilidade seletiva: rápida para mudanças operacionais simples, mas realista quanto ao tempo necessário para mudanças estruturais e culturais profundas.

"A (empresa 3) tem temas simples e rápidos e outros que levam mais tempo. [...] Coleta seletiva e reduzir emissão (eliminar garrafas de plástico) foi rápido... Questão de equidade de gênero levou mais tempo, para ter equipe mais diversa"

Esta distinção é vital. Ela mostra que a empresa comprehende que o Reconfiguring de capital humano e cultura (ativos intangíveis complexos) possui uma "taxa de mudança" natural mais lenta do que a reconfiguração de processos físicos.

Externamente, a Empresa 3 atua como um agente de reconfiguração para suas investidas, utilizando sua influência de acionista para implementar governança e práticas ESG. O BIA não é usado como ferramenta de gestão ativa "*Não*", pois a empresa possui metodologias proprietárias de gestão de impacto (Tese de Mudança) que são provavelmente mais específicas para sua estratégia de investimento do que o questionário generalista do BIA.

4.3.4 Economia Circular e Estratégia

A Economia Circular (CE) é central e estratégica para a Empresa 3, mas é tratada como tese de investimento, não como operação interna.

"No primeiro fundo: havia economia circular e reciclagem dentro de cidades sustentáveis. [...] Há muita possibilidade dentro das empresas de incluir EC. Falando dentro da (empresa 3) como é gestora, o conceito não se aplica muito."

A Empresa 3 atua como um Habilitador Financeiro (Financial Enabler) da CE. Ela viabiliza a implementação de CEBMs (Circular Economy Business Models) em outras indústrias ao prover o capital de risco necessário para inovações em reciclagem, logística reversa ou novos materiais. A "não aplicação" interna é uma visão correta do ponto de vista operacional (escritório), mas a estratégia da firma é fundamentalmente um motor da transição circular na economia real. Sem esse capital de Seizing, as inovações circulares morreriam no vale da morte da inovação.

4.4 Empresa 4

A Empresa 4 define-se pela integração intrínseca entre inovação tecnológica e sustentabilidade. Nascida híbrida, ela rejeita a dicotomia entre as áreas, posicionando-se como uma consultoria da nova economia.

"A (empresa 4) nasceu da convicção de nossos sócios [...] de que a inovação e a sustentabilidade não são forças opostas, mas sim os dois motores do valor de longo prazo. [...] Nossa modelo de negócio foi desenhado para ser híbrido desde a concepção."

4.4.1 Capacidades de Sensoriamento (Sensing)

Para a Empresa 4, o Sensing não é apenas uma capacidade de suporte, mas o próprio produto que ela comercializa ("estratégia"). A empresa vende sua capacidade de ler o futuro para clientes que não conseguem fazê-lo. O Sensing aqui é estruturado, metodológico e contínuo.

"Este é o nosso core business. Fazemos isso de forma estruturada: monitoramos tendências regulatórias globais de ESG, participamos ativamente de hubs de inovação... Identificamos lacunas e desenhamos um serviço"

A rede do Sistema B é utilizada de forma estratégica e explícita como um sensor de tendências avançadas.

"Sim, eu diria [que funciona como sensor]. Para nós, o Sistema B não é apenas uma rede de apoio, é um canal de mercado e um sensor de alta fidelidade. [...] Vemos outras B Corps como líderes de tendências."

Além disso, a empresa utiliza o Aprendizado Experiencial (Experiential Learning) de forma codificada, transformando projetos únicos em produtos replicáveis:

"Usamos o aprendizado experiencial de cada projeto de consultoria. Quando um desafio de inovação aberta que rodamos para um cliente gera um insight... esse conhecimento é imediatamente codificado e compartilhado"

Isso demonstra uma microfundação de Sensing madura: a capacidade de transformar conhecimento tácito de projeto em conhecimento explícito da firma (Knowledge Codification), permitindo escala e replicação.

4.4.2 Capacidades de Apreensão (Seizing)

A capacidade de Seizing envolve a rápida prototipagem e o lançamento de novos serviços. A empresa utiliza um "funil de validação" formalizado que avalia simultaneamente o potencial de impacto e de mercado, operacionalizando a lógica híbrida.

"Como empresa de serviços, nosso investimento é em P&D para novos produtos de consultoria. [...] Quando o time identifica uma oportunidade ela passa por um funil de validação. A head de inovação e a head de sustentabilidade avaliam qual o potencial de impacto (tese de impacto), qual o potencial de mercado (tese de negócio)..."

A certificação B Corp é usada estrategicamente para legitimar essas novas ofertas, funcionando como um sinalizador de confiança (trust signal) que reduz a assimetria de informação.

"Quando vendemos um projeto de estratégia ESG... o selo B na nossa porta nos dá uma legitimidade imediata e nos diferencia."

A empresa inova o modelo de negócio ao integrar tecnologia (IA, digital) com sustentabilidade, criando produtos escaláveis como "Jornadas ESG", fugindo do modelo tradicional artesanal de consultoria.

4.4.3 Capacidades de Reconfiguração (Reconfiguring)

A Empresa 4 descreve sua agilidade facilitada por uma estrutura organizacional modular baseada em células especializadas.

"Somos ágeis como uma PME. Quando a pandemia surgiu, configuramos nossa oferta de educação corporativa para o digital em semanas. É um processo fluido, mas estruturado em torno de nossas células especializadas."

A Empresa 4 utiliza o BIA ativamente como ferramenta de reconfiguração contínua.

"Sim, nós o vemos como um dashboard de gestão de impacto. A cada ciclo de recertificação usamos o BIA para fazer um diagnóstico interno. Ele nos dá um roadmap de melhoria contínua."

A governança B Corp (alteração de estatuto) é citada explicitamente como um mecanismo de proteção ("porto seguro") que permite à liderança tomar decisões de investimento de longo prazo (P&D) que poderiam ser vetadas em uma lógica puramente financeira de curto prazo.

"Sob pressão por crescimento, é esse mandato legal que nos dá o porto seguro para tomar decisões de longo prazo... A governança B garante que o como crescemos é tão importante quanto o quanto crescemos."

4.4.4 Economia Circular e Estratégia

A CE é um pilar central na oferta de valor. A Empresa 4 posiciona-se como Arquiteta de Sistemas Circulares, desenhando estratégias para a indústria.

"Nosso impacto externo é onde a CE se aplica. Nós desenhamos estratégias de economia circular para clientes na indústria. Isso inclui desafios para encontrar startups de logística reversa, focados em design para reúso e reparo."

A empresa atua como um bridge-builder, conectando a demanda da grande indústria com a inovação de startups circulares. Ela não apenas recomenda a circularidade, mas desenha os ecossistemas de inovação aberta necessários para viabilizá-la, atuando como um "Habilitador Estratégico".

4.5 Empresa 5

A Empresa 5 foca no aspecto humano e cultural ("S" do ESG), com o propósito de construir organizações com mais significado e saúde organizacional.

"A (empresa 5) nasceu da nossa inquietação. [...] O propósito de construir um mundo com mais significado esteve na fundação. [...] Somos uma consultoria de transformação cultural porque acreditamos que o propósito é o que move."

4.5.1 Capacidades de Sensoriamento (Sensing)

O Sensing da Empresa 5 é focado na detecção de "dores humanas" e disfunções culturais nas organizações. É um processo orgânico, intuitivo e baseado em redes internacionais, dependente de soft skills estratégicos.

"Nós identificamos oportunidades ouvindo a dor das organizações. Quando vemos uma empresa com alta rotatividade... vemos uma oportunidade de impacto."

"É um processo muito orgânico, baseado na nossa rede colaborativa. Nossos sócios e parceiros no exterior [...] nos trazem insights... Não é um monitoramento de mercado formal"

A rede B Corp funciona primariamente como uma "rede de apoio" e validação de valores, criando um espaço seguro para a troca de práticas sobre gestão humanizada, mas não como fonte de tecnologia dura.

"Eu diria que funciona como uma rede de apoio. [...] Não é um sensor de novas tecnologias, mas é um sensor de novas práticas de governança e gestão de pessoas."

4.5.2 Capacidades de Apreensão (Seizing)

O critério de Seizing (seleção de projetos) na Empresa 5 é singular e ético. A empresa recusa projetos que percebam como cosméticos ("painting cultural"), protegendo sua reputação e a integridade de seu propósito.

"Nosso critério é: Há uma vontade real de mudança, ou eles só querem um quadro na parede?"

Isso demonstra uma capacidade de Seizing defensiva: a proteção da marca e do propósito envolve dizer "não" a receitas que diluíram a missão. O modelo de negócio baseia-se na tese de que a "lógica social" (bem-estar, propósito) gera "retorno financeiro".

"Para nós, o equilíbrio é o próprio negócio. A lógica social gera o retorno financeiro (produtividade, retenção). [...] Podemos fazer um preço diferenciado para negócios de impacto..."

4.5.3 Capacidades de Reconfiguração (Reconfiguring)

A estrutura da Empresa 5 é altamente fluida, operando como uma rede de consultores associados (network organization) em vez de uma hierarquia rígida.

"Somos muito fluidas. Por sermos uma rede colaborativa e não uma estrutura hierárquica rígida, temos uma agilidade imensa. [...] mobilizamos nossos parceiros e desenhamos uma solução em semanas."

Esta estrutura confere alta agilidade de Reconfiguring, permitindo escalar a operação (recursos humanos) para cima ou para baixo conforme a demanda, sem os custos fixos de uma grande consultoria. A governança B Corp formalizou esse DNA, garantindo que a fluidez não resulte em perda de propósito.

"Nós já nascemos com essa governança. A certificação B apenas formalizou o que já estava em nosso DNA. A mudança no estatuto é a garantia legal."

4.5.4 Economia Circular e Estratégia

A Empresa 5 expande o conceito de sustentabilidade para o capital humano. Embora a CE material não seja o foco, a empresa pratica uma espécie de "Ecologia Humana".

"Para ser honesta, não é um termo que usamos ativamente [CE]. [...] Nossa foco é o capital humano"

A empresa interpreta a sustentabilidade na gestão de pessoas:

"Nosso impacto ambiental é baixo e se resume à reciclagem no escritório e compras conscientes."

Ao combater o burnout e a rotatividade, a empresa aplica princípios de regeneração aos recursos humanos, promovendo a sustentabilidade social.

4.6 Síntese dos Resultados: Padrões e Insights Cruzados

A análise transversal dos cinco casos permite observar distinções na forma como as organizações estruturam suas microfundações de Sensing, Seizing e Reconfiguring. A literatura de Capacidades Dinâmicas sugere que a heterogeneidade no desempenho entre firmas decorre da variação nessas rotinas organizacionais. Os dados indicam a existência de três padrões de orquestração distintos entre as empresas estudadas, correlacionados à origem da organização (nascidas com propósito versus adaptadas) e à natureza de seus serviços.

Tabela 4: Matriz Comparativa de Capacidades Dinâmicas e Economia Circular

Dimensão	Padrão A: Orquestração Formalizada e Externa (Empresas 3, 4)	Padrão B: Orquestração Ad-hoc e Interna (Empresas 2, 5)	Padrão C: Orquestração Relacional (Empresa 1)
Microfundação de Sensing	Processos de varredura (<i>scanning</i>) estruturados (funis, teses de investimento, relatórios de tendências). Foco na antecipação de regulações e tecnologias.	Processos não formalizados ou reativos. Dependência de estímulos externos (ex: BIA) ou demandas explícitas de clientes para identificar oportunidades.	Processos baseados em <i>networking</i> e imersão no ecossistema. O <i>Sensing</i> ocorre através da interação entre pares e participação em eventos do setor.
Microfundação de Seizing	Regras de decisão	Decisões baseadas na	Estratégias de

Seizing	explícitas e codificadas (ex: "4 blocos", "funil de validação"). Integração sistemática de métricas de impacto e retorno financeiro na aprovação de projetos.	cognição gerencial ("bom senso") ou análise financeira tradicional. Adoção de práticas sustentáveis condicionada à viabilidade de curto prazo ou <i>compliance</i> .	precificação variáveis (<i>cross-subsidization</i>) para viabilizar o atendimento a clientes de impacto. Decisão orientada pela manutenção do portfólio de clientes do ecossistema.
Microfundação de Reconfiguring	Estruturas modulares ou gestão de portfólio ativa. Governança B Corp utilizada como mecanismo de proteção estatutária para decisões de longo prazo.	Alterações incrementais em ativos operacionais (gestão de resíduos, energia). Manutenção da estrutura de propriedade e governança pré-existente.	Formalização de práticas culturais pré-existentes. A certificação atua como codificação de rotinas tácitas, sem alterações estruturais profundas.

4.6.1 Variações nas Microfundações de Sensoriamento e Apreensão

A teoria postula que o Sensoriamento (Sensing) envolve atividades de varredura, criação e interpretação. Observa-se que, enquanto a Empresa 4 descreve o sensoriamento como uma atividade central e metodológica: "*monitoramos tendências regulatórias globais de ESG [...] Identificamos lacunas e desenhamos um serviço*", a Empresa 2 relata a ausência de processos dedicados a esta função: "*Não escaneamos novas oportunidades. [...] Não temos pipeline de projetos de reduzir impacto*". Esta diferença indica que, na ausência de rotinas formalizadas de Sensing, a organização tende a focar na eficiência operacional dos serviços existentes, em vez de explorar novos modelos de negócio orientados ao impacto.

No que tange à Apreensão (Seizing), a formalização das regras de decisão mostra-se como um fator distintivo. As Empresas 3 e 4 utilizam frameworks analíticos que integram variáveis de impacto e financeiras ex-ante. A Empresa 3 cita quatro blocos obrigatórios para a criação de fundos "*1: Definição da tese de impacto... 2: Tese de investimentos...*", estabelecendo um protocolo que reduz a subjetividade na seleção de investimentos. Em contraste, a Empresa 2 baseia-se em critérios menos codificados "*temos que fazer análise financeira, mas tem questão de bom senso. Não tem metodologia elaborada*", o que pode limitar a capacidade da firma de justificar investimentos em inovações sustentáveis cujos retornos financeiros não sejam imediatos.

4.6.2 A Certificação B Corp como Mecanismo de Reconfiguração e Governança

Os dados sugerem que a certificação B Corp desempenha funções distintas dependendo do estágio de maturidade da empresa em relação às práticas ESG.

Mecanismo de Diagnóstico e Aprendizado (Vicarious Learning): Para empresas com rotinas de sustentabilidade menos desenvolvidas, o B Impact Assessment (BIA) atua como um substituto temporário para a capacidade de Sensing. A Empresa 2 relatou que "*o questionário era conservador para provocar a fazer coisas diferentes*" e que o processo forneceu "*inputs interessantes, como separar o lixo*". Neste caso, a ferramenta externa compensou a ausência de mecanismos internos de varredura.

Mecanismo de Proteção e Lock-in da Missão: Para empresas com estratégias de impacto já consolidadas, a alteração estatutária exigida pela certificação funciona como uma microfundação de governança que protege a orientação de longo prazo. A Empresa 4 explicita que "*é esse mandato legal que nos dá o porto seguro para tomar decisões de longo prazo*", indicando que a estrutura jurídica fornece a estabilidade necessária para a execução de estratégias de Reconfiguring que poderiam ser questionadas sob uma lógica puramente financeira.

Codificação de Práticas Tácitas: Para as empresas 1 e 5, o processo serviu para documentar o que já era praticado informalmente. A Empresa 5 afirma que "*a certificação B apenas formalizou o que já estava em nosso DNA*", sugerindo que, nestes casos, a certificação atua na explicitação do conhecimento organizacional, facilitando sua transferência e manutenção.

4.6.3 Aplicação da Economia Circular no Setor de Serviços: Habilitadores vs. Praticantes

A análise das entrevistas revela uma dicotomia na interpretação e aplicação da Economia Circular (CE). Enquanto a literatura tradicional de CE foca em fluxos de materiais (indústria), as empresas de serviços analisadas demonstram dois modos de inserção neste paradigma

As empresas 1, 2 e 5 tendem a associar a CE estreitamente à gestão de resíduos de escritório e eficiência energética. A Empresa 3 observa que "*falando dentro da (empresa 1), como é gestora, o conceito não se aplica muito*" e a Empresa 5 declara que "*não é um termo que usamosativamente*", focando em reciclagem e compras. Esta perspectiva restringe o

escopo da CE às operações diretas (Scope 1 e 2), onde o impacto material de empresas de serviços é, por natureza, reduzido.

As empresas 3 e 4 demonstram capacidades dinâmicas voltadas para fomentar a CE em terceiros. A Empresa 4 atua no design de estratégias *"desenhamos estratégias de economia circular para clientes na indústria"* e a Empresa 3 na alocação de recursos financeiros para negócios circulares. Neste modelo, a empresa de serviço utiliza suas capacidades de conhecimento (Knowledge-based Dynamic Capabilities) para reconfigurar cadeias de valor externas. O impacto circular não reside no que a empresa consome, mas nas decisões que ela influencia ou financia.

A maioria das práticas relatadas alinha-se à lógica da Eco-eficiência (reduzir impacto negativo por unidade produzida/serviço prestado). A Eco-suficiência (redução absoluta do consumo) aparece de forma incipiente ou re-significada. A Empresa 5 aplica uma lógica de suficiência ao capital humano *"focamos nas dores humanas [...] criar culturas mais saudáveis"*, buscando a regeneração da força de trabalho. A Empresa 1 menciona *"trabalhar tirando menos do ambiente"*, mas reconhece que *"projetos não têm esse foco [consumir menos], não tem muito espaço para isso"*, evidenciando que a demanda de mercado atual ainda prioriza a eficiência sobre a suficiência.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho investigou as Empresas B Certificadas (B Corps) no setor de serviços brasileiro sob a ótica da teoria das Capacidades Dinâmicas. A pesquisa buscou analisar como tais organizações mobilizam as capacidades de Sensoriamento (Sensing), Apreensão (Seizing) e Reconfiguração (Reconfiguring) para gerenciar seu duplo propósito e implementar estratégias de sustentabilidade.

A investigação aponta que a presença de Capacidades Dinâmicas voltadas para a sustentabilidade varia conforme a estratégia central da organização. Identificou-se que empresas que integram o impacto socioambiental como core business (tese de fundação) tendem a apresentar rotinas de Sensing e Seizing mais formalizadas e voltadas para o ambiente externo, enquanto empresas que adotam o impacto como uma dimensão complementar focam suas capacidades em ajustes operacionais internos e compliance.

5.1 Implicações Teóricas

Este estudo oferece contribuições relevantes para a teoria das Capacidades Dinâmicas ao demonstrar que, no contexto de organizações híbridas como as B Corps, o propósito não é apenas um valor estático, mas atua como uma meta-capacidade cognitiva que orquestra as rotinas de mudança. Os resultados sugerem que o propósito funciona como um filtro de atenção determinante nas microfundações de sensoriamento (Sensing), direcionando o foco da organização para variáveis socioambientais que seriam ignoradas por firmas tradicionais, e atua como um critério heurístico central nos processos de tomada de decisão (Seizing), mitigando conflitos entre as lógicas de lucro e impacto. Adicionalmente, a pesquisa estende a literatura de Economia Circular ao evidenciar que a aplicação deste conceito no setor de serviços exige uma mudança de perspectiva: de uma visão focada na operação interna e gestão de resíduos físicos para uma visão sistêmica.

A teoria deve, portanto, passar a considerar empresas de serviços não apenas como implementadoras de práticas eco-eficientes, mas como habilitadoras essenciais (enablers) que utilizam suas capacidades de conhecimento para orquestrar transições circulares em toda a cadeia de valor de seus clientes. Por fim, confirma-se que mecanismos de governança externa, como a certificação B Corp, funcionam efetivamente como microfundações institucionalizadas de reconfiguração (Reconfiguring), fornecendo a estabilidade jurídica

necessária para que a liderança priorize estratégias de resiliência de longo prazo em detrimento da maximização de curto prazo.

5.4 Limitações e Pesquisas Futuras

Este estudo limitou-se a uma análise qualitativa de cinco casos no Brasil, predominantemente no setor de serviços profissionais e financeiros. A generalização dos achados para B Corps industriais, de varejo ou agrícolas deve ser feita com cautela, dado que as dinâmicas de ativos físicos nestes setores impõem desafios de reconfiguração distintos. Além disso, a base de dados foi secundária e documental, limitando a capacidade de observar as microfundações em tempo real.

Pesquisas futuras poderiam investigar quantitativamente a correlação entre a pontuação no BIA (especificamente na área de governança e modelos de negócio de impacto) e a resiliência financeira de longo prazo das B Corps em períodos de crise econômica. Outra via promissora é analisar profundamente como as B Corps de serviço estão aplicando conceitos de eco-suficiência para desestimular o consumo excessivo, um tema crítico para a sustentabilidade planetária, mas ainda pouco explorado na literatura de gestão estratégica convencional. Também seria relevante investigar como a nova diretiva europeia (ECGT) e os novos padrões do B Lab impactarão a competitividade das B Corps brasileiras exportadoras de serviços.

Em suma, as B Corps brasileiras analisadas demonstram que a integração entre Capacidades Dinâmicas e sustentabilidade não é apenas uma possibilidade teórica, mas a base prática para a construção de uma vantagem competitiva regenerativa e resiliente no século XXI.

REFERÊNCIAS

ALONSO-MARTÍNEZ, D.; GONZÁLEZ-ÁLVAREZ, N. A bibliometric analysis of B Corps and sustainable business ecosystems. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 2024

BLOMSMA, F.; BRENNAN, G. The emergence of circular economy: A new framing around prolonging resource productivity. *Journal of Industrial Ecology*, v. 21, n. 3, p. 603–614, 2017.

CHAPUIS, C. N. The case of B Corps and the B Impact Assessment: An in-depth analysis on motivations, advantages and local adaptation. 2020

CHEN, X.; KELLY, M. B-Corps: A growing form of social enterprise. 2014

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417–436, 2014

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. Uma Economia Circular no Brasil: Uma Abordagem Exploratória Inicial. Ellen MacArthur Foundation, 2017.

GAZZOLA, P.; AMELIO, S.; GRECHI, D.; ALLERUZZO, C. Culture and sustainable development: The role of merger and acquisition in Italian B corps. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 29, n. 5, p. 1546–1559, 2022.

LEITÃO, F. O.; PAIVA, E. L.; GUARNIERI, P.; MONTEIRO, L. C. Circularity as a Dynamic Capability: A Review and Future Agenda for a Circular Transition. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 64, n. 3, 2024

KIRCHHERR, J.; REIKE, D.; HEKKERT, M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, v. 127, p. 221–232, 2017.

LÜDEKE-FREUND, F.; GOLD, S.; BOCKEN, N. M. P. A review and typology of circular economy business model patterns. **Journal of Industrial Ecology**, v. 23, n. 1, p. 36–61, 2019

PARRISH, B. D. Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. **Journal of Business Venturing** v. 25 p. 510–523, 2010

SILVA, F. O. V. da; WOOD Jr., T. The preparation journey to B certification in a small service company: Achievements, challenges, and learnings from an action research. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, v. 14, p. e2663, 2025

STUBBS, W. Sustainable entrepreneurship and B Corps. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 3, p. 331–344, 2017

TABARES, S. Do hybrid organizations contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia. **Journal of Cleaner Production**, v. 280, p. 124615, 2021

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of... **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, 2007

WECKER, A. C.; FROEHLICH, C. The B Corp movement, advantages, and challenges: The perception of certified Brazilian companies. **Revista de Administração da UFSM**, v. 15, n. 4, p. 596–614, 2022

XU, Y. Pathways to scaling up in emerging economies: A configurational analysis of organizational capabilities in social enterprises. **Journal of Business Research**, v. 189, p. 115091, 2025