

MODELO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO: UM ESTUDO COM AS EMPRESAS B DA AMÉRICA LATINA E CARIBE

FÁBIO DA SILVA

UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

JULIANA BIANCA MAIA FRANCO

UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

TARCIARA MAGLEY DA FONSECA PEREIRA

UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

ISMAEL DE MENDONÇA AZEVEDO

UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

CRISTINE HERMANN NODARI

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

MODELO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO: UM ESTUDO COM AS EMPRESAS B DA AMÉRICA LATINA E CARIBE

INTRODUÇÃO

O modelo econômico baseado na produção de bens e consumo desenfreado trouxe junto com o desenvolvimento inúmeros distúrbios socioambientais que comprometem a sustentabilidade mundial até os dias atuais. Foi somente na segunda metade do século passado que os diversos atores sociais (governos, sociedade civil organizada e empresas) começaram a voltar suas atenções para a preservação e conservação do meio ambiente, assim como para os problemas sociais de grande parte da população (Aquino & Kontze, 2015).

Especialmente no tocante às empresas, estas são apontadas como principais responsáveis pela degradação ambiental e vulnerabilidade social. Ao mesmo tempo, estas organizações têm sido pressionadas para agirem em prol das mudanças de paradigmas necessárias para reverter e minimizar os danos causados pelas ações do passado (Tabares, 2021). Para Huang, Chiu, Chao e Arniati (2019) o grande desafio para as organizações do século XXI é enquadrar o modelo de negócio tradicional com as perspectivas socioambientais. Moroz e Gamble (2021) colocam que a inovação do modelo de negócios é uma solução para que as organizações se tornem “sociais” e, assim, consigam sobreviver no mercado.

Neste cenário, de particular interesse, a atenção deste estudo está voltada para organizações híbridas (que tem tanto o objetivo de obter lucros financeiros, como promover impacto socioambiental positivo) certificadas como “B Corps (Empresas B)” ou “B Corporation” (Moroz & Gamble, 2021; Tabares, 2021). Cabe destacar que as Empresas B são organizações comprometidas com redução dos impactos socioambientais causados por suas tomadas de decisões e seus processos internos e externos, bem como promover a mudança social (Stubbs, 2017; Huang *et al.*, 2019).

Neste âmbito, ainda há um conhecimento muito limitado sobre as organizações híbridas, especialmente sobre as 'B Corps'. Ante o exposto, questiona-se: quais as características, critérios diferenciados que emergem das empresas B? Neste sentido, este estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva e exploratória sobre as Empresas B da América Latina e Caribe, a fim de conhecer os modelos de negócios sustentáveis a partir das empresas certificadas. Deixando como principal contribuição o aprofundamento na compreensão dos modelos de negócios de impacto, suas políticas e práticas empresariais para o empreendedorismo sustentável por meio de uma pesquisa documental das organizações híbridas certificadas como Empresas B em toda a América Latina e Caribe.

Neste enquadramento, as descobertas sugerem que as Empresas B buscam lucros que lhes permitam criar resultados sociais e/ou ambientais positivos. O sucesso não é medido pela maximização dos lucros para proprietários e acionistas, mas pelos impactos socioambientais que as empresas podem causar nos ambientes em que estão inseridas. Isto é, os lucros são um meio para atingir fins sociais e ambientais positivos e que se envolvem desde atividades de apoio e educação até gestão participativa e democrática da empresa pelos funcionários para legitimar o modelo de negócios, para tentar impulsionar a mudança social.

Ademais, o artigo está estruturado da seguinte forma: a seção subsequente apresenta a estrutura conceitual acerca dos modelos de negócios de impacto; a terceira seção versa sobre as Empresas (B Corps ou B Corporation), o Sistema B e o processo de certificação das empresas pelo B-Lab; a quarta seção expõe a metodologia e estratégia de pesquisa, detalhando o processo de coleta e análise de dados. Em seguida, os resultados são apresentados e discutidos a partir do referencial teórico que fundamentou a investigação; e por fim, são apresentadas as conclusões do estudo e referências utilizadas.

MODELOS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO

De acordo com Hankammer, Kleer, Mühl e Euler (2021) e Moroz e Gamble (2021), modelo de negócio pode ser descrito como uma organização captura, cria e entrega valor para seus *stakeholders* e para a sociedade em geral, isto é, um modelo de negócio busca identificar e compreender a arquitetura da empresa e, conseqüentemente, ajuda a entender o jeito que esta empresa executa seus negócios. Nesse sentido, Stubbs (2017) coloca que o modelo de negócio tradicional focado na obtenção de lucros está se tornando inviável e ultrapassado e que, portanto, faz-se necessário uma mudança radical para responder às necessidades sociais, ambientais e empresariais.

Nessa perspectiva, Huang *et al.* (2019) e Tabares (2021) colocam que a geração de impactos socioambientais molda significativamente o modelo de negócios das empresas. Dessa forma, as organizações são pressionadas a agirem de forma mais consciente e socialmente responsáveis (Saiz-Álvarez *et al.*, 2020). Contudo, Kankemmer *et al.* (2021) alerta que esta não é uma missão fácil, ao contrário, torna-se controversa e complexa para as empresas que seguem este caminho. Por sua vez, Huang *et al.* (2019) e Moroz e Gamble (2021) colocam que a inovação do modelo de negócios é uma forma de sobreviver, assim como de dimensionar as atividades empresariais no mercado considerando os conflitos organizacionais internos e de mercado resultantes da dualidade (social e econômica) da missão. Peponi, Colantoni, Cividino e Mosconi (2019) e Gamble, Parker e Moroz (2020) corroboram com este entendimento e salientam que os modelos de negócios podem estar alinhados com a perspectiva socioambiental de forma integrada, parcialmente integrada ou não integrada e mesmo assim desenvolverem projetos nesse âmbito.

Neste contexto, nos últimos anos vem crescendo em importância e adesão o chamado modelo de negócios das Empresas B, também relatado como modelo de negócios híbrido sustentável, que concilia tanto a obtenção de lucros como a proposta de impactar positivamente a sociedade com suas atividades (Stubbs, 2017; Huang *et al.*, 2019; Gamble, Parker, & Moroz, 2020; Tabares, 2021; Villela, Bulgacov, & Morgan, 2021). Consoante com Saiz-Álvarez *et al.* (2020) as Empresas B são um modelo piloto na busca para atender as expectativas globais de redução dos impactos socioambientais. Para Huang *et al.* (2019) e Hankammer *et al.* (2021), o modelo de negócio das Empresas B tem o potencial para substituir o modelo atual e se tornar *mainstream* do empreendedorismo sustentável.

Nesse sentido, as Empresas B buscam atender às demandas do mercado por produtos e serviços sustentáveis a partir da internalização destas práticas em seu modelo de negócios. Sem embargo, o portfólio de produtos e serviços e, conseqüentemente, o modelo de negócios das Empresas B estão voltados para obtenção de lucros, bem como para produzir impactos positivos no meio ambiente e sociedade (Muñoz, Cacciotti, & Cohen, 2018; Saiz-Álvarez *et al.*, 2020). Na verdade, esta dualidade está intrinsecamente institucionalizada ao ponto que estas empresas estão dispostas a arcar com custos adicionais de certificação para participar do Movimento B (Gamble, Parker, & Moroz, 2020; Sistema B).

Para Hankammer *et al.* (2021) este modelo de negócios pode transformar consumidores em “prosumidores” (isto é, pessoas que são tanto consumidores quanto produtores de um produto ou serviço) a fim de promover o consumo sustentável. Saiz-Álvarez *et al.* (2020) corroboram ao salientarem que os impactos externos podem ultrapassar os limites da empresa com vista o bem-estar social. Portanto, a criação e entrega de valor são orquestrados pelas empresas de forma estruturada e os retornos (econômicos e sociais) tendem a aumentar a medida que os consumidores, colaboradores, concorrentes e sociedade em geral reconhecem a empresa como uma organização com propósito e compromisso socioambiental (Romi, Cook, & Dixon-Fowler, 2018; Huang *et al.*, 2019; Paelman, Cauwenberge, & Bauwhede, 2020).

EMPRESAS B

O modelo de negócios das Empresas B (B Corps) ou Sistema/Rede B, ou ainda Movimento B ou Ecossistema B emergiu, em parte, em resposta às vigentes adversidades financeiras globais e aos baixos condições de segurança nas corporações, assim como da distribuição dos empreendedores sociais de serem menos inerentes de donativos e incentivos (Stubbs, 2017), isto é, os empreendedores sociais buscam transpor os limites da responsabilidade social corporativa (Harjoto, Laksmana, & Yang, 2018; Donnelly & Wickham, 2020). Neste contexto, as Empresas B surgem com a proposta de criação de valor para os diferentes *stakeholders*, por meio de uma governança transparente e de busca de igualdade.

Os primeiros estudos sobre as B Corps na América Latina foram de Kim, Karlesky, Myers e Schifeling (2016), Stubbs (2017), Zebryte e Jorquera (2017) e Rodrigues e Comini (2018) que constataram que as empresas latino americanas seguem tendências globais em áreas como inovação social, inovação em modelos de negócios e empreendedorismo social. Cabe destacar, alguns estudos recentes sobre as Empresas B, como o estudo de Grimes, Gehman e Cao (2018) que descobriram que empresas cuja proprietária é do gênero feminino tem maior propensão de se tornar uma Empresa B, bem como de obter a certificação. Paelman, Cauwenberge e Bauwhede (2020) constataram o crescimento da produtividade dos funcionários e, conseqüentemente, das vendas em Empresas B em relação aos concorrentes no curto prazo. Já o estudo de Saiz-Álvarez, Vega-Muñoz, Acevedo-Duque e Castillo (2020) concluiu que as Empresas B transcendem a responsabilidade social corporativa ao unir o desenvolvimento social com crescimento econômico. Por sua vez, Hankammer *et al.* (2021) analisaram as Empresas B com o paradigma do decrescimento e concluíram que o modelo de negócios do Sistema/rede B incorpora inúmeros princípios do decrescimento, mas que não pode ser considerada, em sua totalidade, um modelo de negócios fundamentado no decrescimento. Por fim, Moroz e Camble (2021) criaram um *framework* para compreender e categorizar os modelos de negócios de empresas com propósito social e identificaram cinco caminhos de auditoria socioambiental relacionados ao processo de recertificação e descertificação.

O modelo de negócios das Empresas B tem uma missão e um propósito social e ambientalmente embutidos, com o objetivo dominante de criar impactos sociais positivos para suas partes interessadas, em vez de maximizar o lucro (Muñoz, Cacciotti, & Cohen, 2018; Peponi *et al.*, 2019; Villela, Bulgacov, & Morgan, 2021). As Empresas B internalizam seus contextos sociais e naturais e tentam se envolver no trabalho institucional para fornecer liderança inovadora em torno da sustentabilidade e para impulsionar a mudança socioambiental em uma escala mais ampla (Stubbs, 2017; Romi, Cook, & Dixon-Fowler, 2018; Huang *et al.*, 2019; Saiz-Álvarez *et al.*, 2020; Tabares, 2021).

As empresas B são estimuladas a utilizar o lucro dos negócios para intervir nos problemas sociais e ecológicos relevantes, isto é, melhorar a qualidade de vida a partir da interação social e ambiental de forma integral e transparente, incluindo esses valores nas suas práticas diárias e em seu estatuto. Outra forma de intensificar os impactos positivos é, em seu arranjo e metas principais de governança, a formação de parcerias com as partes interessadas, não exclusivamente dos sócios. Ao construir este elo com as partes interessadas, as empresas visam construir uma rede local com aqueles que vivenciam a mesma realidade de forma participativa e democrática (Waddock, & McIntosh, 2011; Wilburn, & Wilburn, 2014; Paelman, Cauwenberge, & Bauwhede, 2020; Sistema B, 2021).

Para ser atestada como uma Empresa B, as organizações devem cumprir alguns requisitos básicos como ter no mínimo um ano de existência; operar em um mercado competitivo; ter fins lucrativos; certificar a empresa como um todo e não apenas departamento e/ou setores; ter capacidade e disposição para cumprir os requisitos legais do Sistema B; e adesão de forma voluntária (Sistema B, 2021). A adesão a rede de Empresas B passa por um

processo de certificação, adaptado tanto para pequenas como para grandes empresas (Paelman, Cauwenberge, & Bauwhede, 2020) elaborado e executado pelo B-Lab, uma organização sem fins lucrativos fundada em 2006 com o objetivo de construir uma rede de empresas certificadas com alto impacto socioambiental positivo (Peponi *et al.*, 2019; Tabares, 2021).

O B-Lab desenvolveu o modelo de benefícios corporativos e, posteriormente, enraizou um regime para certificar e analisar o impacto das ações da instituição no meio ambiente e nas comunidades a que estão inseridas (Wilburn & Wilburn, 2014; Moroz, Branzei, Parker, & Gamble, 2018). Este protocolo é chamado de Avaliação de Impacto do Benefício (BIA), trata-se de um inquérito de investigação robusto e inovador com 150 questões (com pontuação máxima de até 200 pontos) organizadas em cinco campos de impacto: governança, funcionários, comunidade, meio ambiente e clientes (Rawhouser, Cummings, & Crane, 2015; Lanza, 2017; Brock, 2018; Sistema B, 2021) e pondera a avaliação de impacto dos Modelos de Negócios e Métricas de Impacto (Roth, & Winkler, 2018; Gazolla, Sanchez-Ruiz, & Fernandez-Laviada, 2020; Villela, Bulgacov, & Morgan, 2021).

Após a avaliação inicial, a empresa deve obter uma pontuação mínima de 80 dos 200 pontos possíveis para conseguir a certificação pelo B-Lab (Huang *et al.*, 2019; Saiz-Álvarez *et al.*, 2020). O certificado tem validade de dois anos e nesse período cada instituição pode se intitular como quota do ecossistema de Empresas B (Nigri, Michelini, & Grieco, 2017). Para monitorar e controlar as empresas do Sistema B, a BIA, gerido pelo B LAB, permite a coordenação de toda a amostra de empresas em rede, constituindo uma verdadeira comunidade de negócios em rede. A nível global, é possível mostrar o incremento do número de Empresas B Certificadas e a distribuição percentual por zona geográfica. Para este último elemento, há uma forte predominância na América do Norte e números substancialmente equivalentes na Ásia e na Europa (Gazolla, Sanchez-Ruiz, & Fernandez-Laviada, 2020).

Iniciada em 2007, a certificação do Sistema B, atribuiu a 19 empresas o certificado de “Empresa B” naquele ano. Em 2021, a Rede B conta com mais de 3.900 empresas certificadas distribuídas em 74 países e 150 setores da economia. Na América Latina e Caribe são 687 empresas certificadas espalhadas em 16 países, sendo nove na América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia Equador, México, Paraguai, Peru e Uruguai) e sete no Caribe (Belize, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicarágua e Panamá) e desenvolvendo suas atividades em 58 segmentos da economia entre produtos e serviços ofertados (Sistema B, 2021). De acordo com Villela, Bulgacov e Morgan (2021) no Brasil existiam, até maio de 2019, 151 empresas certificadas como B corps.

MÉTODO

A abordagem metodológica, para estudar as empresas selecionadas é natureza qualitativa, baseada no protocolo de estudo de um estudo de caso descritivo, definido por Yin (2009), enquanto a análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo (Bardin, 2016; Gamble, Parker, & Moroz, 2020).

Dentro do caminho de certificação, a documentação é o aspecto fundamental a ser abordado para o sucesso da fase de verificação. A documentação permite atingir dois objetivos: por um lado, permite cumprir os requisitos do sistema de gestão e, por outro, apoia processos de autoavaliação e auditorias (internas ou externas) (Silverman, 2011). Nesse sentido, a análise documental é o pilar para a coleta de informações concretas sobre o empenho dos empresários em atingir os objetivos propostos. Outro aspecto a ser considerado é que as informações constantes nos meios de divulgação das empresas estão sujeitas ao mesmo padrão internacional. Isso permite uma ampla oportunidade em termos de comparação de informações entre as empresas B certificadas (Kuznetsova, Zio, & Farel, 2015).

Além disso, a pesquisa focou a atenção nas atividades de monitoramento dos serviços prestados pelas empresas e na eficácia das medidas de comunicação, como mídias sociais e sites institucionais, atualmente considerados meios de comunicação mais rápidos e eficazes em termos de tempo de respostas pelos *stakeholders*. Os documentos identificam as propriedades referenciadas formais. Os resultados obtidos representarão o ponto de partida para investigações mais aprofundadas, acerca das empresas B certificadas.

Visto que o modelo de negócios das empresas B e como elas contribuem para a nossa compreensão do empreendedorismo sustentável é recente e que, portanto, há poucos estudos empíricos sobre este tipo de empresa, um estudo exploratório de cunho qualitativo, por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2016; Gamble, Parker, & Moroz, 2020) foi apropriado (Blaikie, 2000), usando a pesquisa documental em relatórios; sites das empresas e site do diretório latino americano e do caribe do Sistema B. No momento da pesquisa (maio-junho de 2021), 687 empresas estavam certificadas pelo Lab B na América Latina e Caribe.

O software NVivo em sua versão 12 foi usado para analisar os dados qualitativos após familiarização manual dos dados (QSR International, 2018). Os temas foram derivados dos dados com base nos dados disponibilizados pelas empresas para o Sistema/rede B Corps América Latina e Caribe. Por meio da análise temática, a codificação inicial foi utilizada para desenvolver a descrição geral dos temas. Os resultados da pesquisa documental foram codificados e refinados em categorias para extrair temas-chave (Clarke & Braun, 2018): políticas e práticas organizacionais; modelo de negócio de impacto; problema socioambiental que a empresa busca resolver; e quais as estratégias das empresas para alcançar seu objetivo socioambiental. Isso envolveu familiarização de dados, identificação dos temas principais, indexação, mapeamento, mapeamento e interpretação (Gale, 2003).

O processo envolveu três tipos de codificação - codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva (Strauss & Corbin, 1998). A codificação aberta é: “o processo analítico por meio do qual os conceitos são identificados e suas propriedades e dimensões são descobertas nos dados” (Strauss & Corbin, 1998, p. 101). Na codificação axial, “as categorias estão relacionadas às suas subcategorias para formar explicações mais precisas e completas sobre os fenômenos” (Strauss & Corbin, 1998, p. 124). Já a codificação seletiva busca associar os resultados com a teoria de forma a complementar e refinar a teoria existente ou refutando a teoria e criando uma nova teoria de explicação do fenômeno estudado (Strauss & Corbin, 1998).

Os códigos foram derivados dos dados da pesquisa com base nas palavras ou termos ou ainda resumindo os conceitos discutidos em temas. A codificação inclui pedaços de texto no nível de palavras, frase e parágrafo. O pacote de *software* NVivo 12 foi usado para facilitar a codificação de dados. O banco de dados de casos e o banco de dados NVivo mantiveram uma cadeia de evidências e monitoram como o entendimento dos dados foi obtido (Yin, 2009). Isto é, considerando que a análise de conteúdo é baseada na palavra como indicador da unidade análise e tem relação direta com o “número de vezes em que a palavra ocorre”, utilizou-se uma análise de conteúdo sem o desenvolvimento da categorização prévia, portanto criou-se, apenas “as operações de enumeração e tratamento estatístico” reforçando a palavra como unidade de significação (Bardin, 2016), para que o software Nvivo 12 pudesse analisar frequências de palavras, correlação de conteúdos e demais análises necessárias.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Políticas e Práticas

Os dados foram organizados com o auxílio do *software* Nvivo 12. A utilização do sistema foi necessária para dar substância às análises, considerando uma amostra de 687 empresas da América Latina e Caribe aderentes ao Movimento Global B, e para que fosse

entre si, de modo hierárquico. A Figura 2 mostra como estes termos, a partir dos dados pesquisados, estão interligados entre si e auxilia na compreensão quanto às Práticas e Políticas das empresas. Desta análise emergiram dois grandes *clusters* que foram identificados pelos autores como (1) *cluster* socioambiental e (2) *cluster* governança e trabalho.

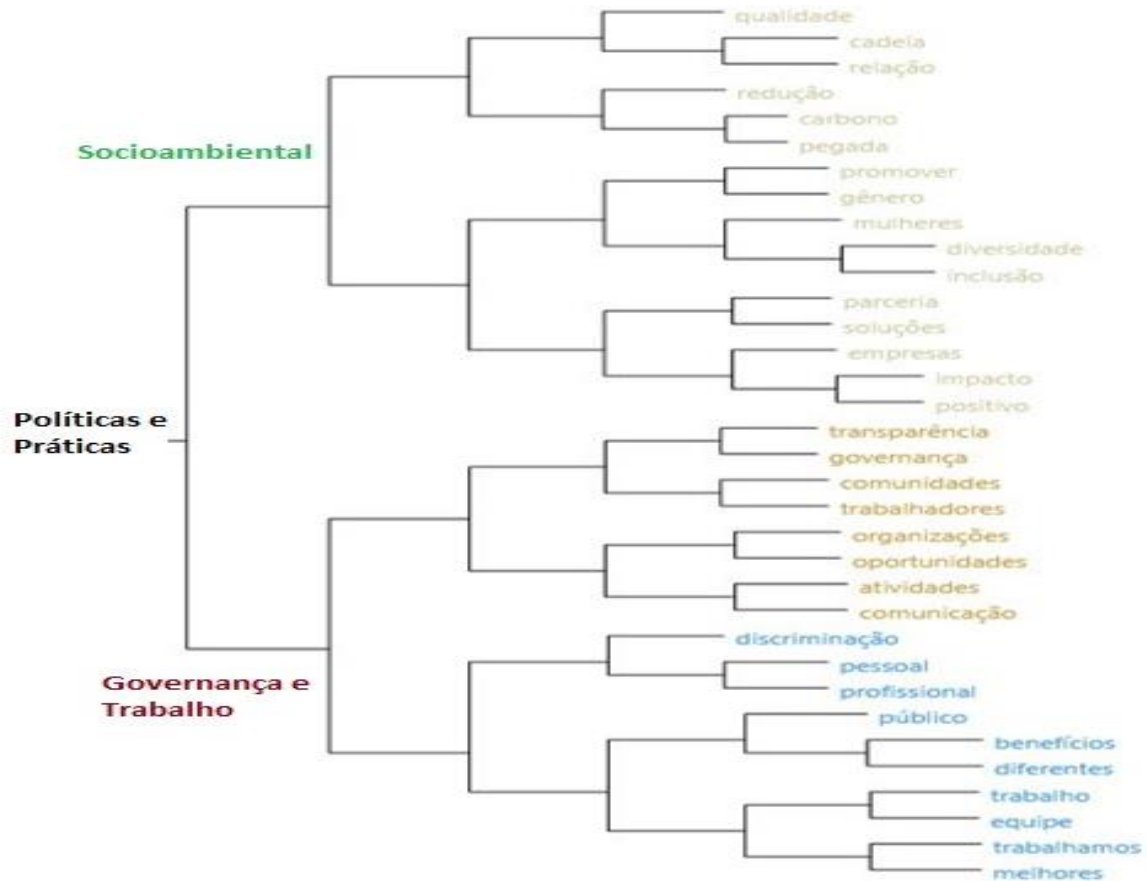


Figura 2. Análise *cluster* dos termos
Fonte: elaborado e adaptado pelos autores.

Com base na figura 2 pode-se destacar que o primeiro *cluster* agrupou materiais que transparecem que as empresas atuam de modo a buscar qualidade na cadeia produtiva e nas suas relações com esta cadeia, de modo que possam reduzir a emissão de carbono no meio ambiente, além de promover políticas de gênero, com maior inclusão de mulheres e promoção da diversidade; além de fechar parcerias para soluções que tragam impacto positivo. Por sua vez, há um segundo *cluster* que denota atividades de Práticas e Políticas que estão ligadas a (1) governança corporativa das organizações com foco na transparência, onde trabalhadores e a própria comunidade são beneficiadas, tendo como atitude basilar a comunicação, o desenvolvimento de oportunidades e outras atividades relacionadas; e (2) trabalho, onde é demonstrado que as organizações estão envolvidas em atividades que atuem na melhora de aspectos relacionados a discriminação, que tragam benefícios para os trabalhadores e melhore suas condições laborais.

Para aumentar a confiabilidade destes resultados, foi realizada uma análise textual adaptada para contemplar os achados necessários às reflexões aqui elaboradas. O resultado desta análise é apresentado na Figura 3 em forma de árvore textual elaborada pelos autores a partir dos resultados extraídos do Nvivo 12.

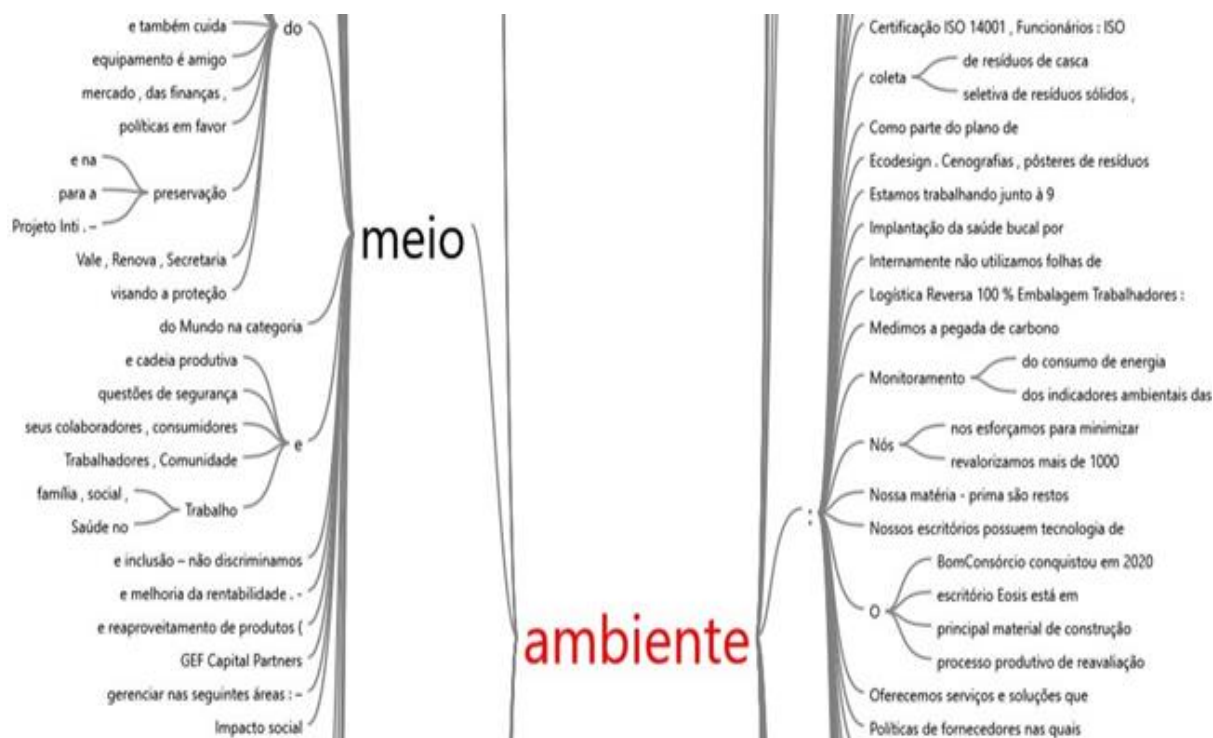


Figura 3. Árvore textual das práticas e políticas ambientais
 Fonte: elaborada pelos autores, adaptado do Nvivo 12.

A Figura 3 mostra as atitudes que as empresas têm quanto às Políticas e Práticas em favor do meio ambiente e social. É possível encontrar atividades como: logística reversa, reaproveitamento de produtos, cuidado com saúde bucal, medição da pegada de carbono, proteção do meio ambiente, dentre outros.

Por fim, foi realizada a análise de *cluster* geral, para comparar em pares todas as empresas, de modo a identificar se há políticas e práticas convergentes entre elas. A análise se baseia na similaridade de palavras, com o agrupamento dos dados de cada organização em pares para comparar as palavras que elas apresentam em comum, a partir do coeficiente de correlação de Pearson. O intuito desta análise é poder identificar se há organizações que atuam de modo similar.

Os resultados mostram que há similaridade perfeita ($p = 1$) entre as políticas e práticas em seis casos de pares de empresas (Échale a tu casa – Échale; Fleximedical – 100% Amazônia; Reserva RJ – Raízes de família p família; SISA – Dolium Bodega Subterranea; Tc Urbes – Oficina da Sustentabilidade; Universidad Continental BMyA – Universidad Continental), e oito altas similaridades entre pares de empresas Green Tank – Gestão B SPA ($p = 0,988$); Grupo Remm – Dolium Bodega Subterranea ($p = 0,903$); SICSA – Grupo Remm ($p = 0,903$); Carla Fernandez – Buinzoo; Yiesia – Atuação no Mundo ($p = 0,878$); Maria Farinha – Flow ($p = 0,811$); Sentido Verde – Buinzoo ($p = 0,799$); Grupo Axius – Caja Vecina ($p = 0,795$).

No tocante as empresas que apresentaram $p = 1$ é possível afirmar que são empresas filiais, ou fazem parte de um mesmo grupo empresarial e, portanto, é provável que façam opção por atuarem numa mesma linha de políticas e práticas como forma de enviar esforços numa mesma rede de ação, ampliando os esforços e com alta possibilidade de gerar resultados mais efetivos. Por outro lado, as organizações que não são filiais, ou não fazem parte de um mesmo grupo, e apresentam alta similaridade, aponta que há empresas que atuam em linhas de políticas e práticas com alta possibilidade para a de união de esforços, pois, é possível afirmar que a convergência de ações se dá por aproximação de interesses.

Os resultados convergentes demonstram que as políticas e práticas, quando não são perfeitamente similares, apresentam similaridade suficiente para que novas estratégias sejam pensadas a partir da formação de um grupo com atores que podem atuar em modelo de rede. Embora ainda não seja uma prática evidenciada empiricamente nas empresas que não são filiais ou fazem práticas do mesmo grupo empresarial, atuar em modo conjunto seria uma opção possível sem a perda – ou distanciamento total – dos seus interesses individuais das organizações. Isto implica afirmar que ao internalizar o propósito socioambiental para a mudança em suas práticas, isto é, ao construir elos com os *stakeholders* locais, estas empresas também compartilham suas experiências exitosas, tanto parcial como integralmente, em rede para atingir objetivos em escala nacionais e globais. Portanto, estes resultados permitem inferir que o modelo de negócios das Empresas B fortalecem a competitividade e legitimidade do modelo de negócios das empresas do Sistema B em escala global (Waddock & McIntosh, 2011; Wilburn & Wilburn, 2014; Stubbs, 2017; Romi, Cook, & Dixon-Fowler, 2018; Huang *et al.*, 2019; Tabares, 2021).

A partir destes resultados, é possível inferir que a similaridade apontada é decorrente dos parâmetros de autoavaliação contidos na BIA (Gazolla, Sanchez-Ruiz, & Fernandez-Laviada, 2020; Paelman, Cauwenberge & Bauwhede, 2020; Saiz-Álvarez *et al.*, 2020), uma vez que as empresas, independente do ramo de atuação, são avaliadas pelos mesmos critérios e estimuladas a intervir no meio ambiente e na sociedade. Dessa forma, considerando as devidas proporções, os países da América Latina e Caribe enfrentam problemas socioambientais similares, os quais estas empresas visam, a partir de suas políticas e práticas, minimizar/erradicar. Ao mesmo tempo, na medida em que estas empresas se organizam em rede por meio da certificação B corps, estas compartilham entre si experiências e práticas de sucesso que são replicadas por seus pares (Hankammer *et al.*, 2021; Tabares, 2021). Portanto, estes resultados permitem inferir que o modelo de negócios das Empresas B fortalecem a competitividade e legitimidade do modelo de negócios das empresas do Sistema B em escala global (Stubbs, 2017; Romi, Cook, & Dixon-Fowler, 2018; Gamble, Parker, & Moroz, 2020; Villela, Bulgacov, & Morgan, 2021).

Modelos de negócios de impacto

Como as empresas B são convidadas a apresentarem seus modelos de negócios de impacto, que será sua atuação junto a sociedade e meio ambiente, percebe-se como relevante avaliar o conteúdo de tais modelos e extrair seus pontos relevantes (Gamble, Parker, & Moroz, 2020). Para analisar as conversões de atuação, ou similaridade entre elas, uma análise hierárquica para extrair os termos que mais aparecem nas descrições dos modelos de negócios foi elaborada.

O resultado desta verificação mostra a quantidade de menções em que os termos são citados. As palavras mais citadas e, conseqüentemente, mais relevantes hierarquicamente são: reconhece (892), serviços (736), produtos (685), empresa (291), reduzem (266), pessoas (243), recursos (234), impacto (232), vulnerabilidade (219), situação (217). Cabe frisar que, ao mesmo tempo que são as mais citadas, estas palavras mantêm conexões mais fortes entre si.

Para compreender o fato do termo “reconhece” aparecer ser o mais relevante, optou-se por uma busca textual para formação da árvore de palavras; assim apresentando quais trechos se ligam ao referido termo. A figura 5 apresenta os resultados adaptados da busca pelos trechos.

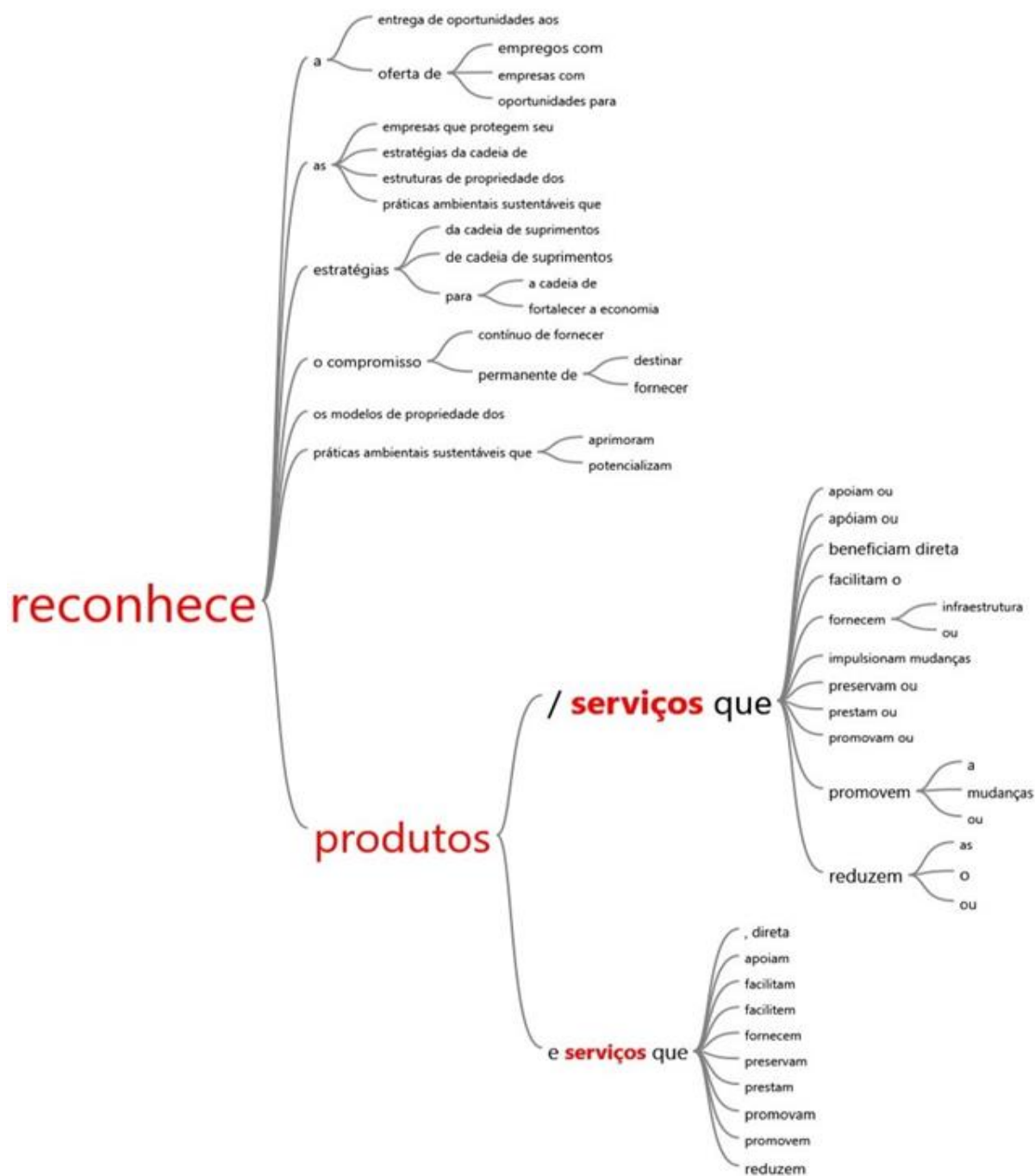


Figura 5. Árvore de palavras
 Fonte: elaborado pelos autores.

Visivelmente as empresas utilizam o termo “reconhece” recorrentemente para explicitar que reconhecem a sua atuação no sentido de elaborar atividades, práticas, estratégias e planejamentos que visem atuar no sentido de melhorar as condições e as perspectivas socioambientais das pessoas e dos territórios onde atuam. Desse modo, as empresas reconhecem suas atuações no sentido de promover educação e serviços que preservem o meio ambiente, além da busca por gerar oportunidades, melhores estratégias na cadeia de suprimentos, impulsionamento de melhorias e mudanças, dentre outros aspectos relacionados.

De modo geral, percebe-se que as organizações visam uma abordagem muito similar. Com modelos de negócios de impacto que são semelhantes ao ponto de se confundirem entre si, ou com pequenas modificações em trechos específicos. Para confirmar esta percepção, foi

realizada uma análise *cluster* em pares, com todas as empresas, para identificar o coeficiente de Pearson (p) a partir da similaridade de palavras presentes nos modelos de negócios de impacto.

Os resultados mostram que a empresa Yo Elijo apresenta um modelo de negócio de impacto que é exatamente similar a outras nove organizações de quatro países (Chile, Peru, Uruguai e Argentina): Cibertec; Centro de Liderazgo Adaptativo (CLA); Colegio Kopernikus; Eclass; Tingua; Universidad Peruana; Universidade Privada; Vamos Expeditions. Dentre estas empresas, apenas a Vamos Expeditions não é do segmento da educação, atuando no setor de turismo por ser uma agência de viagens, mas que promove ações educativas com seus clientes e parceiros, justificando assim, a similaridade. As demais empresas atuam no segmento de educação, desde o ensino infantil (Colegio Kopernikus, Yo Elijo), escola de idiomas (Eclass), universidade (Cibertec, Universidad Peruana, Universidad Privada del Norte), intercâmbio cultural (Tingua) até consultoria empresarial (CLA).

No mesmo sentido, e com ainda mais similaridade, tem-se dez empresas de cinco países (Argentina, Brasil, Chile, México e Uruguai) que tem, em sua descrição, um modelo de negócios 100% similar entre si, baseado nos resultados do coeficiente de Pearson, são elas: Broota, Criando Consultoria, Conexia, Disruptivo, Ematrix, Proyecta, Quinto Impacto, Sarape Social, Simplicity, Unitech e YouHub. Embora os segmentos de atuação destas empresas sejam, em alguns casos distintos, e divididos em gestão e empreendedorismo (Criando consultoria, Disruptivo, Ematrix, Proyecta, Quinto Impacto, Sarape Social e Simplicity); investimentos (Broota e YouHub); Saúde (Conexia) e tecnologia da informação (Unitech), uma possível explicação para este resultado é que todas as empresas citadas atuam no ramo de consultoria empresarial e de gestão.

Isso implica dizer que estas organizações podem, ao formar uma rede de atuação conjunta na intenção de desenvolver possibilidades ainda mais profundas no sentido de transformação do meio onde atuam, compartilham, a grosso modo, do mesmo modelo de negócios e experiências de modo a superar as barreiras e desafios enfrentados (Gamble & Moroz, 2021; Hankammer *et al.*, 2021). Nesse sentido, a rede de Empresas B, permite a aproximação e troca de experiências entre as organizações e, por conseguinte, busca o fortalecimento das marcas a partir de sua filosofia de um mundo melhor e mais humanitário aliado com a perspectiva de obtenção de lucro e transcendendo a Responsabilidade Social Corporativa como postulado por Stubbs (2017), Harjoto, Laksmana e Yang (2018), Romi, Cook e Dixon-Fowler (2018), Huang *et al.* (2019), Donnelly e Wickham (2020), Paelman, Cauwenberge e Bauwhede, (2020) Saiz-Álvarez *et al.*, (2020), .

Resolução de problemas socioambientais

Conforme evidenciado na seção 3, o Sistema de Empresas B, surgiu com o objetivo de gerar impactos positivos por meio do empreendedorismo sustentável, mais especificamente do seu modelo de negócios (Harjoto, Laksmana, & Yang, 2018; Donnelly & Wickham, 2020), em outras palavras, o Movimento B tem como missão um propósito social e ambiental, com o objetivo de criar impactos positivos para seus *stakeholders*, contrapondo a lógica dominante de maximização do lucro (Peponi *et al.*, 2019; Villela, Bulgacov, & Morgan, 2021). Por sua vez, a obtenção do lucro (e não a maximização deste) é entendido pelo Sistema B como o meio para atingir os objetivos (impactos socioambientais positivos), assemelhando-se com a perspectiva de desenvolvimento sustentável promovida pelas Nações Unidas (Muñoz, Cacciotti, & Cohen, 2018; Saiz-Álvarez *et al.*, 2020; Moroz & Gamble, 2021; Tabares, 2021).

Neste contexto, no que tange aos principais problemas que estas empresas buscam resolver, como algumas organizações apresentaram alta similaridade em suas práticas e modelo de negócio de impacto, a primeira análise contemplou uma análise *cluster* para identificar se há similaridade alta também no que concerne aos problemas que as empresas buscam resolver.

Os resultados apresentam que, mesmo já tendo sido verificado alta similaridade em políticas, práticas e modelos de negócios de impacto, as análises do coeficiente de correlação demonstram que as empresas buscam resolver problemas distintos considerando a realidade em que cada uma destas empresas atua, mas que, de modo geral, elas têm alguma semelhança em suas atuações. Cabe destacar que das 65.536 combinações (análises) realizadas pelo Nvivo 12, em 95 dos casos o p foi maior que 0,7. Cabe destacar que um coeficiente ($p > 0,7$) denota que há similaridade em atuação, e que os problemas solucionados podem ser idênticos, o que demonstra certa conversão em aspectos gerais.

No entanto, atuarem de modo diferente indica que a variedade de abordagens pode propor ações para atuarem em mais frentes, o que, de todo modo, traz maior quantidade e diversidade de benefícios. Nesse sentido foi realizada a análise para identificar os termos mais citados quanto à resolução de problemas pelas empresas. Esta identificação ajuda aos pesquisadores encontrar os ‘nós’ (que são os termos que unem as empresas) que apodem sinalizar conversão de atuação.

Os resultados apontam que, dentre os cem termos mais citados, em relação aos problemas que as empresas mais buscam resolver, os termos mais relevantes estão relacionados com: pessoas, citado 268 vezes por 184 empresas; ambiental, citado 228 vezes por 181 empresas; impactos, que é um termo genérico mas tem conotação positiva no que tange a atuação para a mudança do cenário, e foi citado 194 vezes por 151 empresas; problemas, citado 182 vezes por 150 empresas; e produtos, demonstrando atuação no que compreende ao lançamento de produtos que afetem menos ao ambiente e as pessoas, termo encontrado 156 vezes e mencionado por 105 empresas.

Utilizando o termo mais citado, buscou-se adaptar uma busca textual para compreender sobre como as pessoas podem estar sendo afetadas, positivamente, com a atuação das empresas. Os resultados mostram que as pessoas podem sofrer influência de várias formas, desde recebendo um produto ou serviço de qualidade, até com a possibilidade de transformação de sua vida e, conseqüentemente, da sociedade. Em alguns momentos tornando as pessoas em agentes e colaboradores (Hankammer *et al.*, 2021), ou possibilitando que elas tenham acesso a empregos e orientação profissional, dentre outros aspectos.

Um exemplo são as Sociedades de Benefício e Interesse Coletivo (Sociedades BIC). Trata-se de um modelo jurídico de empresas de triplo impacto que vem ganhando força principalmente na América Latina, em resposta ao modelo de negócios das B Corporation A proposta das Sociedades BIC parte do princípio de que uma vez que as organizações assumem o compromisso de “beneficiar” todos os seus *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas, sociedade em geral) e o meio ambiente, faz-se necessário estabelecer um marco jurídico/legal específico em cada país para este novo modelo de negócios em uma economia voltada para a geração de impactos positivos nas políticas públicas, investimentos, bem como nas atividades comerciais (Sistema B, 2021).

Estes resultados corroboram com a teoria uma vez que a proposta das empresas B é, em sua essência, a transformação socioambiental do meio em que estão inseridas em uma escala local, bem como, a partir da formação de redes colaborativas B, em escala regional, nacional e global. A proposta de melhoria contínua das empresas B visa não apenas a mitigação dos impactos negativos, mas, e sobretudo, a geração de impactos positivos a partir de suas práticas diárias, isto é, do seu modelo de negócios. E para atingir estes objetivos, as pessoas, o meio ambiente (impacto socioambiental) e inovações em produtos e serviços (impacto econômico) são os pilares norteadores destas empresas (Harjoto, Laksmana, & Yang, 2018; Huang *et al.*, 2019; Saiz-Álvarez *et al.*, 2020; Tabares, 2021). Isto pode ser evidenciado no slogan da Rede B global: “Empresas B são empresas que buscam ser melhores para o mundo e não apenas as melhores do mundo.” (Sistema B, 2021).

Proposição na resolução de problemas socioambientais

Todas as empresas B são convidadas a demonstrarem suas ideias de como podem resolver os problemas sociais e ambientais que identificam. Portanto, todas têm um discurso que determina a linha de atuação para chegarem ao objetivo geral que é balizado por suas políticas e práticas. Portanto, fez-se bem avaliar os discursos das empresas para entender quais são os principais pontos que as empresas se propõem a resolver.

A análise buscou identificar a convergência, que são os termos mais citados. O termo ‘Empresa’ é o mais evidenciado com 393 citações, isso ocorre por causa do termo ser usado sempre na intenção de expressar que a organização, na condição de empresa, atua para resolver o problema explicitado. Logo após, termos como social (317), impacto (276), ambiente (264), produtos (230), pessoas (184), comunidades (175), desenvolvimento (169), serviços (154), dentre outros, aparecem com demasiada evidência. Todos estes termos já apareceram em outras ocasiões das análises elaboradas até aqui. Desse modo, é possível destacar que as empresas apresentam coerência em todo o esquema lógico no sentido de sua atuação no que concerne à obtenção do certificado de Empresa B. Para esta contagem, visando uma conversão maior, optou-se para que o Nvivo 12 identificasse as palavras mais citadas e suas similares, para a contagem conjunta.: elaborado pelos autores.

A relação das palavras mostra que em sua maioria foi aglutinada com termos similares em plural. Contudo, na intenção de apresentar um modelo hierárquico de uso dessas palavras para compreender como elas estariam relacionadas, uma análise *cluster* foi elaborada. Os resultados apontam que o termo “produto” está relacionado com os demais termos como sendo o mais citado e presente nas ligações. De modo que ele tem ligação direto com pessoas, ambiente e comunidades. Essa relação demonstra que as organizações têm buscado resolver problemas a partir da elaboração de produtos que sejam utilizados pelas pessoas e que agridem menos ao meio ambiente. Por sua vez, termos como “pessoas” está ligado a projetos e desenvolvimento, respectivamente, o que demonstra que quando as pessoas são o objeto da resolução de problemas, elas estão inseridas de modo a buscar desenvolvimento. Já “ambiente” tem relação direta com impacto e social. E o termo comunidade tem a ver com empresas e serviços, o que denota que os problemas são resolvidos com a prestação de serviços à comunidade por parte das empresas.

Em última análise foi elaborado análise *cluster* por similaridade de palavras para comparar se as formas como as empresas resolvem os problemas são convergentes, ou quais mais convergem. Os resultados destacam que há duas duplas de empresas que apresentam as mesmas propostas de como resolvem os problemas que se comprometem, são elas: Profile PR e Origo, que são duas empresas distintas; e Universidad Continental BMyA e Universidad Continental, que são empresas que têm uma mesma gênese. Isso demonstra que há convergências plenas nas abordagens destas empresas.

Por sua vez, podemos destacar que, 552 das 65.536 interações analisadas, apresentaram alto grau de convergência, pois todas elas apresentam coeficiente acima de 0,7 ($p > 0,7$) (QSR International, 2018). Desse modo, podemos dizer que as organizações apresentam similaridades em suas abordagens, com uma alta convergência média de suas ações. Isso implica que há uma busca comum no meio delas, e isso pode trazer capacidade para que as ações sejam elaboradas em rede, sem perda de resultados possíveis. Esses resultados reforçam a teoria concernente aos arranjos institucionais e de governança em rede, uma vez que o Sistema B proporciona construir e compartilhar elos com diversos níveis de *stakeholders* e com outras Empresas B de forma inclusiva e participativa (Waddock, & McIntosh, 2011; Wilburn, & Wilburn, 2014; Paelman, Cauwenberge, & Bauwhede, 2020; Sistema B, 2021). Por outro lado, isso permite inferir que, embora haja similaridade das propostas de intervenção no meio socioambiental por partes das

empresas, algumas ações em si, são planejadas e executadas considerando as particularidades locais, o que exige formas distintas e específicas para cada caso organizacional.

CONCLUSÃO

Os resultados sugerem que as Empresas B buscam resultados sociais, ambientais e econômicos em uma coexistência frutífera e dentro de uma rede global, em vez de assimilar o mercado e as lógicas sociais (Romi, Cook, & Dixon-Fowler, 2018; Donnelly & Wickham, 2020). As práticas da lógica social não são incorporadas às práticas da lógica tradicional do mercado, em que os significados, ou narrativas, em torno da nova lógica social são moldados pelo foco prevalente de maximização do lucro da lógica do mercado (Thornton *et al.*, 2012; Harjoto, Laksmana, & Yang, 2018).

Em vez disso, as empresas B são empresas que tem em seu modelo de negócios o lucro como um dos objetivos principais para criar impactos e resultados sociais e ambientais positivos para as partes interessadas, descritos como 'lucro com um propósito'. Em outras palavras, estas empresas buscam, a partir da obtenção dos lucros intervir no meio onde estão inseridas de modo a reverter os impactos negativos em impactos positivos para todos os *stakeholders*, bem como para a sociedade e o meio ambiente.

Portanto, é oportuno concluir que as empresas B não buscam maximizar os lucros, conforme a lógica do mercado tradicional, mas os lucros são os meios pelos quais eles atingem os seus fins socioambientais e societários positivos. Tanto a lucratividade (lógica de mercado) quanto o impacto social (lógica social) e ambiental são centrais para os objetivos, valores, políticas e práticas das empresas B. O modelo de negócio das empresas B visa uma estrutura organizacional incorporada aos objetivos, valores, identidades e práticas interpessoais e interorganizacionais associadas ao mercado e às lógicas sociais (Besharov & Smith, 2014; Stubbs, 2017; Paelman, Cauwenberge, & Bauwhede, 2020).

Como limitações de pesquisa podemos apontar que algumas empresas não descrevem, em seus meios de comunicação/interação como sites e redes sociais, suas políticas e práticas, seus modelos de negócios, os problemas que buscam resolver e nem tão pouco a forma como pretendem intervir na sociedade para resolução dos problemas socioambientais. Outra limitação de pesquisa foi o método utilizado, uma vez que as análises se limitaram aos documentos disponibilizados em sites e redes sociais das empresas e do diretório do Sistema B da América Latina e Caribe, o que inviabilizou uma análise mais profunda e detalhada. A utilização de técnicas de coleta de dados como entrevistas e questionários com os empresários e gestores das Empresas B, bem como outros métodos de análises dos dados podem fornecer detalhes e aprofundamento das práticas realizadas pelas Empresas B.

A pesquisa levanta uma série de questões, que fornecem direcionamento para pesquisas futuras sobre a dinâmica da combinação da lógica de mercado e social em modelos de negócios sustentáveis. Uma questão é analisar os principais problemas socioambientais que as Empresas B buscam solucionar em cada país e/ou região? Pode-se circunstanciar em que medida a estratégia (associada ao mercado e às lógicas sociais) do Sistema B, na intervenção na sociedade, atinge seus objetivos socioambientais? Ou ainda, como indústrias tradicionais (automobilística, alimentação, têxtil) podem aderir ao modelo de negócios do Sistema B e promover uma intervenção socioambiental?

Uma sugestão para pesquisas futuras é que sejam realizadas pesquisas como outras fontes de dados como entrevistas e questionários, bem como outras formas de análises para confrontar com os achados deste estudo. Outra sugestão de pesquisa está relacionada com comparar as empresas da América Latina e Caribe com outros blocos geopolíticos e econômicos. Por fim, as questões sobre identidade e poder devem ser analisadas posteriormente no contexto das empresas B para investigar melhor as origens e implicações do papel dos

fundadores em adequar o conceito de hibridez das empresas e sua resistência em compartilhar a direção/gestão, liderança e controle da empresa com seus colaboradores.

Referências

- Aquino, Q. B., & Konteze, K. B. (2015). O processo de mundialização e seus impactos no consumismo da sociedade global. *Seminário Internacional de demandas sociais e políticas públicas na sociedade contemporânea*, UNISC.
- Bardin, L. (2016). *Análise do conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Brock, D. D. (2018). *Social value creation by stakeholders in Certified Benefit Corporations*. Doctoral dissertation, Northcentral University.
- Clarke, V. & Braun, V. (2018). Usando a análise temática na pesquisa em aconselhamento e psicoterapia: Uma reflexão crítica. *Aconselhamento e Pesquisa em Psicoterapia*, 18(2), 107–110.
- Donnelly, T., & Wickham, M. (2020). Exploring the antecedent resources and capabilities of strategic corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2018-0334>
- Gale, N. K. et al. (2003) *Usando o método de estrutura para a análise de dados qualitativos em pesquisas multidisciplinares em saúde*. BMC Medical Research Methodology.
- Gamble, E. N., Parker, S. C., & Peter, W. M. (2020). Measuring the Integration of Social and Environmental Missions in Hybrid Organizations. *Journal of Business Ethics*, 167(1), 271–284. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04146-3>
- Gazolla, P.; Sanchez-Ruiz, L. & Fernandez-Laviada, A. (2020) Certified Benefit Corporations as a new way to make sustainable business: The Italian example. *Corp Soc Resp Env Ma*, 26(1), 1435–1445. DOI: 10.1002/csr.1758
- Grimes, M. G., Gehman, J., & Cao, K. (2018). Positively deviant: identity work through B Corporation certificate. *Journal of Business Venturing*, 33(2), pp.130-148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.001>
- Hankammer, S., Kleer, R., Mühl, L., & Euler, J. (2021). Principles for organizations striving for sustainable degrowth: Framework development and application to four B Corps. *Journal of Cleaner Production*, 300:126818. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126818>
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Yang, Y. (2019). Why do companies obtain the B corporation certification? *Social Responsibility Journal*, 15(5), 621-639. Doi10.1108/SRJ-07-2018-0170
- Huang, S. Y., Chiu, A. A., Chao, P. C., & Arniati, A. (2019). Critical Success Factors in Implementing Enterprise Resource Planning Systems for Sustainable Corporations. *Sustainability*, 11(6785), 42. doi:10.3390/su11236785
- International, Q.S. R. (2018). *Software de análise de dados qualitativos NVivo 12*.
- Kuznetsova, E.; Zio, E. & Farel, R. (2015) A methodological framework for Eco-Industrial Park design and optimization. *J. Clean. Prod.* 126(1), 308–324.
- Lanza, G. G. (2017). Nuove sinergie tra territori e imprese: le benefit corporation come possibili attori di sviluppo sostenibile. *Documenti geografici*, 1(1), 37–61.
- Muñoz, P., Cacciotti, G., & Cohen, B. (2018). The double-edged sword of purpose-driven behavior in sustainable venturing. *Journal of Business Venturing*, 33, pp. 149–178. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.005>
- Moroz, P. W., Branzei, O., Parker, S. C., & Gamble, E. N. (2018). Imprinting with purpose: Prosocial opportunities and B Corp certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 117–129.

- Moroz, P. W. & Gamble, E. N. (2021). Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey. *Journal of Business Research*, 125, 672–683. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046>
- Nigri, G., Michelini, L., & Grieco, C. (2017). Social impact and online communication in B-Corps. *Global Journal of Business Research*, 11(3), 87–104.
- Paelman, V., Cauwenberge, P. V., & Bauwhede, H. V. (2020). Effect of B Corp Certification on Short-Term Growth: European Evidence. *Sustainability*, 2020, 12, 8459. doi:10.3390/su12208459
- Peponi, S., Colantoni, A., Cividino, S. R. S., & Mosconi, E. M. (2019). The Stakeholders Perspective within the B Corp Certification for a Circular Approach. *Sustainability*, 11(1584), 1-15. doi:10.3390/su11061584
- Moroz, P. W. & Gamble, E. N. (2021). Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey. *Journal of Business Research*, 125, 672–683.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Crane, A. (2015). Benefit corporation legislation and the emergence of a social hybrid category. *California Management Review*, 57(3), 13–35.
- Romi, A., Cook, K. A., & Dixon-Fowler, H. R. (2018). The influence of social responsibility on employee productivity and sales growth Evidence from certified B corps. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(4), pp. 392-421. DOI10.1108/SAMPJ-12-2016-0097
- Roth, F. M. S., & Winkler, I. (2018). B Corp entrepreneurs: Analysing the motivations and values behind running a social business. *New York, NY: Springer*.
- Saiz-Álvarez, J. M., Vega-Muñoz, A., Acevedo-Duque, Á., & Castillo, D. (2020). B Corps: A Socioeconomic Approach for the COVID-19 Post-crisis. *Frontiers in Psychology*, 11:1867. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01867
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data: a Guide to the Principles of Qualitative Research*; Sage Publications Ltd.: Thousand Oaks, CA, USA, 2011.
- Sistema B (2021). *Corporações B certificadas*. Disponível em: <https://bcorporation.net/>. Acessado em 15 jun 2021.
- Strauss AL, Corbin JM. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Stubbs, W. (2017). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, pp. 299-312. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.093>
- Tabares, S. (2021). Do hybrid organizations contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia. *Journal of Cleaner Production*, 280(24615), 11. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124615>
- Villela, M.; Bulgacov, S. & Morgan, G., (2021). B Corp Certification and Its Impact on Organizations Over Time. *Journal of Business Ethics*, 170 (2), pp. 343-357. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9>
- Waddock, S. & McIntosh, M. (2011). Business unusual: Corporate responsibility in a 2.0 world. *Business and Society Review*, 116(3), 303-330.
- Wilburn K. & Wilburn, R. (2014) The double bottom line: Profit and social benefit. *Bus. Horiz.*, 57(1), 11-20.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, 4th ed.; Conneley, S., Ed. Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA.
- Zebryte, I., & Jorquera, H. (2017). Chilean tourism sector “B Corporations”: evidence of social entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), pp. 866-879. DOI 10.1108/IJEBR-07-2017-0218