

**O MOVIMENTO B CORP, MOTIVAÇÕES E DESAFIOS: AS PERCEPÇÕES DAS EMPRESAS CERTIFICADAS**

**ANA CLÁUDIA WECKER**  
UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

**CRISTIANE FROEHLICH**  
UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

# O MOVIMENTO B CORP, MOTIVAÇÕES E DESAFIOS: AS PERCEPÇÕES DAS EMPRESAS CERTIFICADAS

## INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios das organizações na atualidade é o desenvolvimento de modelos de negócios que alinhem lucratividade e impacto socioambiental positivo. Essa necessidade de mudança provém do aumento da população mundial, aceleração do desenvolvimento econômico, crescente demanda por recursos, desigualdade social e geração de impactos ambientais (Girod & Whittington, 2017). Nesse contexto de transformação das organizações, surgem movimentos que buscam promover novos modelos organizacionais e desenvolver uma nova visão de mercado e lógica de resultados. Estes movimentos refletem sobre os objetivos das organizações na sociedade atual, partindo para uma proposição de um novo capitalismo, uma nova economia ou um novo paradigma de negócios.

Neste contexto, há os modelos híbridos, que criam valor para a sociedade, por meio do desenvolvimento de negócios financeiramente sustentáveis e escaláveis. Eles sustentam a proposição, ainda que conceitual e sem arcabouço jurídico-legal, da existência de mais um setor na economia. Embora seu conceito ainda esteja em consolidação, a literatura aponta a ênfase na orientação tanto para o mercado quanto para gerar impactos socioambientais (Battilana, Lee, Walker & Dorsey, 2012; Haigh, Walker, Bacq & Kickul, 2015). Este tipo de organização não apenas busca a lucratividade, mas também se empenha em resolver alguns dos problemas mais urgentes da humanidade, integrando essa atividade em seu modelo de negócio (Haigh & Hoffman, 2012). Diferenciam-se por estabelecerem mecanismos de equilíbrio entre suas características, como a priorização da finalidade social em relação à maximização dos lucros e a possibilidade de limitar a distribuição dos lucros aos sócios e investidores (Souza, 2015).

Alguns movimentos de executivos discutem sobre a ampliação da noção de valor, considerados exemplos do fenômeno de construção de um novo paradigma de negócios. Neste contexto, o Movimento B Corp se destaca, pelo seu crescimento e atratividade da mídia (Rodrigues, 2016). O movimento teve início em 2007 nos Estados Unidos e é composto por uma comunidade de líderes, impulsionando um movimento global de pessoas usando os negócios como uma “força do bem” (B-Lab, 2021). As empresas B Corps certificadas são um novo tipo de negócio que equilibra lucro e propósito, considerando o impacto de suas decisões sobre seus funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente. No Brasil, o movimento é representado pelo Sistema B Brasil e possui mais de 200 empresas certificadas, enquanto no mundo são mais 3.800 (Sistema B Brasil, 2021).

Citado como um exemplo do hibridismo corporativo (Battilana et al., 2012), o Movimento B torna-se um rico objeto de estudo para compreensão da atuação das organizações no mercado e na sociedade. Identificadas como uma forma legal de organização híbrida, as B Corps tem sido um campo com grande potencial para novas pesquisas (Kim, 2021). A maioria dos estudos sobre este movimento concentra-se em empresas dos Estados Unidos e Europa, havendo necessidade de mais estudos em outros países, como o Brasil (Diez-Busto, Sanchez-Ruiz & Fernandez-Laviada, 2021). Em relação às organizações híbridas, novas pesquisas devem olhar mais amplamente para os desafios levantados pela busca conjunta de objetivos sociais e financeiros para as empresas (Battilana, 2018).

Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo de pesquisa verificar as práticas socioambientais realizadas pelas empresas B, as vantagens e os desafios encontrados diante do movimento. Trata-se de estudos de casos múltiplos com 11 empresas brasileiras certificadas como B. Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, com os proprietários ou gestores que estejam ativamente engajados com as causas de sustentabilidade nas empresas, além de dados secundários, como relatório de certificação, relatório de sustentabilidade, *web site*, apresentação institucional e redes sociais destas organizações. A

análise dos dados foi realizada através análise de conteúdo seguindo as etapas propostas por Bardin (2016). Dessa forma, o estudo contribui tanto para o avanço na literatura referente à compreensão do movimento B Corp quanto para a evolução do conceito de organizações híbridas. Como contribuições empíricas, a pesquisa serve de base para pessoas e empresas que buscam amenizar problemas sociais e ambientais através de suas práticas e atividades profissionais.

## **ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS**

Friedman (1970) destaca que a responsabilidade social de uma empresa é aumentar seus lucros, não direcionar suas decisões para os problemas sociais e ambientais da sociedade. De acordo com Friedman, o único foco dos negócios é o lucro e a maximização do valor para o acionista. No entanto, as organizações têm utilizado a sustentabilidade para fazer melhorias significativas na forma como se envolvem com questões ambientais e sociais e na compreensão das relações entre negócios, natureza e sociedade (Buccino & Mele, 2019). Segundo o economista e ganhador do Prêmio Nobel da Paz Muhammad Yunus (2010), uma mudança fundamental no sistema econômico global é necessária para atender às necessidades mais urgentes da humanidade, como pobreza, fome, desigualdade e diminuição dos recursos naturais. Diante disso, surge uma nova forma de organização que está demonstrando a capacidade de efetuar mudanças sociais e ambientais positivas: as organizações híbridas. Existem diferentes definições de empresas híbridas.

Seu surgimento se relaciona ao fenômeno da globalização e às mudanças que este causa na sociedade, além do movimento de privatizações, estratégias de crescimento por fusões e aquisições e abertura de capital de empresas privadas em bolsas de valores (Wood Jr., 2010). O ambiente no qual as organizações públicas, privadas e de interesse civil operam não evidencia de fato suas fronteiras e com isso não deixa claro a discriminação de seus papéis e as regras pelas quais opera cada um desses setores (Billis, 2010).

Esse termo, em geral, pode ser atribuído às organizações que operam na interface entre o setor público e privado (Pache & Santos, 2013; Ávila & Amorim, 2017). A transposição de limites entre esses setores é destacada por Battilana, Besharov e Mitzinneck (2017) como efeito da pluralidade dos modelos híbridos. Estas organizações são capazes de combinar dois elementos que pareceriam a priori serem mutuamente exclusivos (Battilana et al., 2012), por exemplo, negócios comerciais e instituições sociais. Elas combinam diferentes lógicas institucionais, que orientam e influenciam o comportamento dos atores e as decisões estratégicas da empresa. Para Jäger e Schröer (2014), os híbridos calculam o valor de mercado da solidariedade comunitária e trocam essa solidariedade por recursos financeiros e não financeiros.

Nas organizações híbridas, sugere-se que os empreendedores considerem a sustentabilidade das gerações presentes e futuras e levem em consideração o nível sócio global-sistemas ecológicos, não apenas os impactos locais, sendo os recursos financeiros vistos como um meio necessário para esse fim (Hestad, Tabara, & Thornton, 2020). Para Battilana et al. (2017), as racionalidades moldam objetivos que guiam as organizações ao se envolverem em dupla missão (social/financeira). Em virtude dessa missão dual, as organizações híbridas buscam a associação inconvençãoal de elementos que orientam a interação com o ambiente (Pache & Santos, 2013; Battilana et al., 2017). As demandas de atividades de organizações sem fins lucrativos estão se tornando cada vez mais "semelhantes a negócios" e vinculando o desempenho de terceiros à missão das empresas (Cheverton, 2007). Há uma grande mobilização que apoia o crescimento de empreendedores sociais como agentes de mudança (Hervieux & Voltan, 2018).

A quantidade e a diversidade de organizações híbridas têm crescido significativamente nas últimas duas décadas, particularmente aquelas com missões sociais e / ou ambientais e

práticas econômicas (Haigh & Hoffman, 2012). Várias formas jurídicas surgiram em diferentes países para acomodá-las, como por exemplo, o Estatuto LC3 (Low Profit Limited Liability Company), a Benefit Corporation (B-Corp) e o Flexible Purpose Corporations nos EUA. Esses status podem proteger legalmente os dirigentes e diretores e permitir-lhes equilibrar o retorno para os acionistas com os impactos sociais e ambientais (Stecker, 2016). Além disso, uma comunidade de investidores de impacto interessados em financiar o desenvolvimento desse tipo de empresa também surgiu na última década (Höchstädter & Scheck, 2015). Parte destes stakeholders as veem como uma alternativa promissora para contribuir com a criação de valor econômico e social, em um momento em que crescem as desigualdades econômicas, as lacunas de reconhecimento cultural e as degradações ambientais que caracterizam o sistema capitalista.

Uma das principais discussões sobre lógicas concorrentes neste tema, é o trabalho de Pache e Santos (2010), que sugerem o foco simultâneo na criação de valor social e financeiro como um dos mecanismos que ampliam a ocorrência de demandas institucionais conflitantes. Esta dualidade de objetivos é paradoxal e gera tensões (Battilana & Dorado, 2010). Há um perigo constante de que algumas empresas desviem sua missão, quando tomam decisões sobre crescimento. Os fornecedores de recursos e as condições de mercado muitas vezes pressionam este tipo de negócio para a busca de um crescimento rápido por meio de estratégias de crescimento organizacional, o que pode distraí-los de seus objetivos sociais e (ou) ambientais, levando assim para deriva de missão.

Alexius e Furusten (2019) ressaltam que as lógicas conflitantes às quais respondem e as práticas que implementam podem ser vistas como a essência de sua constituição, a condição para lidar com situações específicas e complexas. No entanto, o investimento em recursos humanos, o foco no hibridismo da missão e estratégia da organização, a comunicação com os stakeholders e o monitoramento dos indicadores financeiros e estatísticos da organização podem ajudar a encontrar um equilíbrio entre ambições sociais e de lucro (Raisiene & Urmanaviciene, 2017).

Este tipo de empresa cria valor social e econômico graças à mudança gerada pelas atividades realizadas (Esposito, Brescia, Fantausi, & Frondizzi, 2021). De fato, elas são movidas pela força da mudança social e pela sua sustentabilidade (Alter, 2007), oferecendo uma proposta de valor combinada, composta por componentes econômicos, sociais e ambientais. Além disso, Boyd et al. (2017), sugerem que as organizações híbridas são geralmente caracterizadas por uma perspectiva de longo prazo sobre o lucro e um relacionamento muito próximo e pessoal com seus stakeholders (fornecedores, produtores e clientes).

Alguns estudos se concentram na motivação de empresários em desenvolver empreendimentos híbridos, mostrando o desejo de trabalhar por conta própria, tolerância ao risco e autoeficácia no centro de seus interesses (Jolink & Niesten, 2012). Entre as empresas com fins lucrativos, as B Corps são uma forma legal de organizações híbridas (Tabares, 2021) devido ao seu propósito social, assunto a ser tratado na próxima seção.

## **B-CORPS**

O Movimento Global de Empresas B foi criado nos Estados Unidos em 2006. O movimento entende que as organizações podem ser responsáveis por uma grande parte das soluções para problemas globais, como desigualdade, mudanças climáticas e desordem social. Com mais de 3.800 empresas espalhadas em 71 países, o objetivo do movimento é redefinir o conceito de sucesso nos negócios, acelerando a mudança de cultura, tornando-a significativa e duradoura, criando soluções com impacto socioambiental positivo (Sistema B Brasil, 2021).

O Movimento B atua em quatro frentes (Abramovay, Correa, Gatica & Van Hoof, 2013): legislação, certificação, investimento de impacto e academia. Com a legislação, o movimento apoia a criação de um novo tipo jurídico de empresa com foco na resolução de

problemas socioambientais e maior transparência na prestação de contas. A certificação estabelece padrões comuns e diferencia empresas comprometidas com a responsabilidade socioambiental, através da B Impact Assessment (BIA), ferramenta de avaliação da entidade. Através das informações da BIA, gera-se uma cadeia de investimentos que estimula um mercado de capitais apropriado, culminando no GIIRS (Global Impact Investing Rating System). A academia produz conhecimento científico e aplicado sobre empresas B.

A B-Lab, organização sem fins lucrativos dos Estados Unidos, foi quem criou o Movimento B-Corp. A criação da B-Lab se deu juntamente com a proposta de criação de um novo modelo legal de empresas: as *Benefit Corporations* (Nigri & Del Baldo, 2018). Este tipo de empresa considera a criação de benefício à sociedade na tomada de decisões, mesmo em situações de grande liquidez (por exemplo, quando a empresa estiver à venda). Para se tornar uma empresa B, o primeiro passo é preencher a ferramenta de avaliação online e gratuita *B Impact Assessment* (BIA) que tem como base os pilares: meio ambiente, governança, trabalhadores, clientes e comunidade. Os requisitos de certificação são definidos com base no tamanho, setor e indústria de operação da empresa (Sistema B Brasil, 2021). O formulário de avaliação também pode ser utilizado por empresas para mensurar e melhorar o impacto socioambiental. Mais de 7.000 empresas já utilizaram a avaliação de impacto com este fim (Comini, Fildeholic & Rodrigues, 2014).

Com base no preenchimento da avaliação, é gerado o Relatório de Impacto B. A partir deste momento, a empresa pode passar pelo processo de certificação. O Sistema B auxilia no processo das empresas da América do Sul, mas a certificação é concedida pela B-Lab (Comini et al., 2014). Ocorre uma entrevista (por webconferência), entre a organização e uma equipe ou representante do B-Lab. Ainda, são selecionadas algumas questões do formulário de avaliação, de forma aleatória, para comprovação por meio de evidências (Rodrigues, 2016). Se após a verificação, a empresa permanecer com 80 pontos ela está apta a ser uma Empresa B certificada mediante o pagamento da taxa anual e assinatura do termo de compromisso com o B Lab.

Em seguida, um termo de compromisso estabelece as necessidades de documentação, auditoria e propriedade intelectual e do pagamento de anuidade. Este termo inclui a Declaração de Interdependência para expressar o compromisso com a missão compartilhada da comunidade de *B Corps*. Outras etapas necessárias são a inclusão das cláusulas B, de compromisso social e ambiental no contrato social e o pagamento de uma anuidade que varia de acordo com o faturamento (Sistema B Brasil, 2021).

O maior número de membros e a comunidade mais ativa fora dos Estados Unidos estão na América do Sul (Villela, Bulgacov & Morgan, 2021). O Brasil, maior economia do continente, aderiu ao movimento em 2013, quando o Sistema B - parceiro do B Lab na região - começou a promover o modelo B Corp. Em maio de 2019, havia mais de 150 Empresas B no Brasil (B Lab, 2021).

Ao obter a certificação B Corp, as empresas se comprometem a dar o mesmo rigor ao seu impacto social e ambiental que dão aos seus retornos financeiros (B Lab, 2021a) - por esse motivo, as B Corps têm sido cada vez mais consideradas exemplares de organizações híbridas (Reiser, 2011). A alteração legal dos estatutos das B Corps estabelece novas obrigações para os diretores, que devem considerar os interesses dos stakeholders não acionistas, incluindo questões sociais e ambientais, e o impacto das decisões da empresa sobre eles (Villela et al., 2021). Por isto, pode-se considerar que a liderança, ao lado da tomada de decisões, são aspectos importantes pelos quais as organizações se engajam com a ética e as questões de valor social. Winkler, Brown e Finegold (2019) sugerem que um modelo de governança para B Corps mais distribuído entre os funcionários, por meio de mecanismos como propriedade dos funcionários ou outras formas de envolvimento, poderia abordar o engajamento dos stakeholders de forma eficaz.

Paelman, Van Cauwenberge e Bauwhede (2020) propõem que o impacto da certificação B Corp, pode ser positivo no volume de negócios das empresas certificadas, no curto prazo. Autores como Chauhan e Onei'll (2020) reforçam que a certificação externa pode ajudar as empresas híbridas a transformarem sua missão social de uma fonte de tensão para uma vantagem estratégica. Outro aspecto citado na literatura é que a adoção do status legal B Corp, aumenta o valor da empresa a longo prazo, beneficiando suas comunidades, consumidores, funcionários e o meio ambiente (Romi, Cook, & Dixon-Fowler, 2018).

No entanto, ainda há pouca visibilidade e conhecimento das B Corps entre as empresas convencionais e o público em geral (Stubbs, 2017). Para ir além de um nicho de mercado e ampliar sua influência, as B Corps e o B Lab precisam aumentar sua visibilidade e relevância para a comunidade empresarial e o público em geral. Stubbs (2017a) reforça que as B Corps são empresas ativistas que assumem uma posição de liderança para usar o seu modelo para impulsionar a mudança. Trata-se de um “movimento” que busca empresas para fazerem parte da comunidade B Corp, não sendo somente uma simples certificação (Honeyman & Jana, 2019).

## METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, qualitativa, através de estudos de caso múltiplos (Yin, 2015) em empresas brasileiras certificadas pelo B Lab. Os estudos sobre as B Corps ainda são predominantes em pesquisas nos Estados Unidos, Itália e Reino Unido e trata-se de um campo que vem ganhando cada vez mais importância (Diez-Busto et al., 2021). Ainda há a necessidade de mais pesquisas sobre a certificação B Corp (Kim, 2021).

Para a escolha das empresas, optou-se por aquelas com maior pontuação na certificação *B Impact Assessment*, uma vez que a pontuação visa reconhecer empresas que criam impacto positivo em várias áreas (trabalhadores, meio ambiente, comunidade, clientes e governança) e não em somente uma (B Lab, 2021). Em maio de 2019, havia mais de 150 empresas certificadas no Brasil, distribuídas em 13 estados brasileiros. Para este estudo, foram convidadas as 100 empresas com maiores pontuações. Para o contato, se utilizou o e-mail cadastrado no diretório das B Corps da América Latina (SISTEMA B, 2021). Destas, 11 retornaram que não teriam disponibilidade, 11 disseram ter interesse e contribuíram para este estudo e as demais não responderam no período determinado de coleta.

O estudo foi baseado em dados primários, coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e, dados secundários, como relatório de certificação e/ou relatório de sustentabilidade, *web site* das empresas, apresentação institucional e redes sociais das empresas pesquisadas. Inicialmente, foi realizado contato com um dos gestores do Sistema B Brasil, para explicação das intenções e validação do estudo. Em seguida, as empresas foram convidadas para o estudo, através de um contato por e-mail informando os objetivos da pesquisa. Os ramos das empresas eram variados, sendo a maioria prestadoras de serviços, conforme a figura 1.

Código	Dados da empresa			Dados do entrevistado			
	Quantos funcionários	Ramo	Tempo de fundação	Cargo	Idade	Formação	Tempo de empresa
E1	Nenhum (2 sócios)	Assessoria e mentoria em sustentabilidade e ESG	15 anos	Sócio fundador	40 anos	Pós-Graduação Esp. completa	15 anos
E2	80	Comunicação e marketing	8 anos	Fundador e CEO	35 anos	Superior completo	8 anos
E3	Nenhum (3 sócios)	Gestão de resíduos	6 anos	Sócio-Diretor e Fundador	57 anos	Pós-Graduação Mestrado completo	6 anos
E4	18	Consultoria em comunicação,	8 anos	Fundador	59 anos	Pós-Graduação Mestrado	8 anos

		relacionamento e advocacy				completo	
E5	350	Utilidades industriais	13 anos	Sócio e Diretor de Sustentabilidade	38 anos	Pós-Graduado	12 anos
E6	70	Comunicação e marketing	3 anos	Co-Founder e CEO	30 anos	Superior completo	3 anos
E7	85	Grupo de empresas do mercado financeiro, educacional e ambiental	12 anos	Mentor de Valores e Felicidade	33 anos	Superior completo	10 anos
E8	50	Indústria têxtil	4 anos	Analista de Sustentabilidade e Comunicação	23 anos	Pós-Graduação Esp. completa	1 ano e 4 meses
E9	10	Consultoria de inovação e impacto socioambiental	4 anos	Consultor	24 anos	Superior completo	1 ano e 6 meses
E10	50	Consultoria em finanças sustentáveis	14 anos	Gerente de Negócios	34 anos	Pós-Graduação Mestrado completo	3 anos
E11	200	Saúde	13 anos	Gerente de Operações	27 anos	Pós-Graduação Esp. em andamento	3 anos

**Figura 1. Perfil das empresas e dos entrevistados**

Fonte: elaborado pelas autoras.

As entrevistas foram realizadas com os proprietários, gestores ou funcionários que estivessem ativamente engajados com as causas de sustentabilidade na empresa, sendo codificadas do E1 ao E11. A média de duração foi de 30min, sendo realizadas por meio de videoconferência individuais, seguindo um roteiro elaborado com base no referencial teórico. Todas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. O roteiro era composto por perguntas abertas, divididas em blocos: dados gerais do entrevistado, dados gerais da empresa, processo de certificação, participação da empresa no movimento B e práticas sustentáveis.

Após a realização das entrevistas e agrupamento dos dados, os mesmos foram analisados através da técnica análise de conteúdo, seguindo as orientações disponíveis em Bardin (2016). As etapas consistem em pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Segundo a autora, esta técnica é composta por um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos extremamente diversificados, absovendo o investigador na busca por atração pelo escondido, o latente, aquilo que não está aparente, o potencial de ineditismo, o “não dito” retido em alguma mensagem.

Na pré-análise, houve a leitura flutuante das entrevistas e dos documentos secundários, anotadas as primeiras percepções e ideias que surgiram com base no objetivo. Em seguida, na exploração do material as respostas foram categorizadas no software Excel de acordo com os blocos: informações gerais sobre o entrevistado, informações gerais sobre a empresa e percepções sobre o Movimento B (práticas de sustentabilidade, motivação para a certificação, desafios da certificação e vantagens em fazer parte do movimento). Junto com as entrevistas, foram incluídos nesta categorização alguns dados secundários para complementar o estudo. Referente à etapa de tratamento e interpretação de resultados, procurou-se tornar os dados significativos e válidos, relacionando-os com a fundamentação teórica. Nesta etapa, deve-se buscar o que se esconde sob a aparente realidade, o que significa verdadeiramente o discurso enunciado, o que querem dizer, em profundidade, certas afirmações, aparentemente superficiais (Câmara, 2013).

## DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para entender o contexto das empresas e sua relação com práticas socioambientais, foi questionado sobre o seu histórico e relação com a sustentabilidade. A atividade fim da maioria delas está diretamente relacionada à geração de impacto socioambiental. As organizações híbridas tem a lógica de promover uma atividade lucrativa que vai assegurar um propósito social amplo, mantendo essa dualidade interconectada e sinérgica (Comini et al., 2014). Estas que geram impacto socioambiental de forma direta, relatam ter iniciado por perceber uma necessidade de mercado e uma preocupação com as próximas gerações e futuro do planeta. As empresas de comunicação e marketing e uma do ramo de saúde, não foram criadas com esta finalidade, apesar de terem este cuidado. O grupo de empresas do mercado financeiro, educacional e ambiental (E7) relata que fez uma separação em duas marcas, sendo que uma considera todos os negócios que geram impacto socioambiental direto e a outra não, focando neste momento principalmente nas empresas que geram impacto. No entanto, conta em seu site que seus pilares são a felicidade e o impacto socioambiental. Percebe-se nas falas de todos os entrevistados a atenção com a sociedade e/ou meio ambiente:

A gente sempre foi uma empresa preocupada com o impacto que a gente gerava [...] foi em 2019 que a gente já conseguiu a certificação B. Então isto estava presente desde a origem do negócio. Desde a empresa anterior que eu tinha, eu já tinha esta preocupação. Acho que assim, ou tu tem isso desde sempre, ou tu não tem, é muito mais difícil tu despertar isso depois e conseguir a certificação, porque a certificação é complexa (E6).

Acho que dá pra dizer que na criação não se tinha a intenção de gerar impacto. Acho que sempre fomos uma empresa financeira diferente do mercado. Mas a nossa atuação gerando impacto veio ao longo do tempo. A gente acredita que as empresas têm um papel social muito forte e muito importante. Não adianta a gente ficar só esperando e cobrando do governo e não fazer a nossa parte.[...] O (fundador) sempre fala nas palestras dele uma frase “o que o mundo perderia se sua empresa deixasse de existir hoje?” (E7).

Basicamente a preocupação de sustentabilidade, vamos trazer pra nossa realidade, o nosso presidente via aquela situação e ele ficava muito inconformado com tudo aquilo. Então surgiu mesmo da nossa realidade, hoje a gente sabe que nossa realidade de saúde no Brasil ainda é muito precária, nosso SUS é muito precário e surgiu mesmo dessa vontade dele de levar qualidade de vida, qualidade de saúde para as pessoas próximo de suas casas e familiares. [...] 70% do nosso negócio hoje é SUS (E11).

As organizações decidiram fazer parte do Movimento B por vários motivos: por se identificar com o propósito, acreditar que atendiam aos requisitos em suas práticas socioambientais, ver uma possibilidade de reconhecimento e mostrar o impacto positivo, estar conectado com outras empresas com o mesmo propósito, ganhar força em um movimento e cooperar para transformar o mundo. Para Marquis (2020), a maioria dos negócios, até então, apresentam um único foco nos acionistas e na maximização dos lucros, o que tem gerado consequências como a desigualdade de renda e degradação ambiental. No entanto, há uma tendência gradual em direção a negócios responsáveis por uma nova economia, com as B Corps, por exemplo, onde todas as partes interessadas - funcionários, clientes e comunidade – possuem a mesma prioridade que os acionistas. A certificação B Corp é uma importante sinalização para os stakeholders sobre os objetivos e motivações da empresa (Stubbs, 2017a). Segundo os entrevistados:

[...] No movimento, a gente consegue ganhar força. Eu realmente acredito que a transformação ela venha através da transformação das empresas e do grande capital. Se elas não se transformarem, se o capitalismo continuar destruindo o planeta como ele está destruindo, a gente não tem saída, a gente não vai conseguir através de ‘reciclagem de papelão caseiro’, resolver problema nenhum. Eu ou você separando

resíduo em casa não vamos mudar muita coisa, então a gente precisa se unir e mudar o pensamento (E3).

Nós vislumbramos ali um importante movimento para que nós pudéssemos nos firmar como uma empresa de impacto social, que é o que nós somos. [...] Percebendo que o sistema B tinha esta missão que era de promover negócios que fossem sustentáveis (e aqui eu falo de gerar impacto positivo no presente preservando recursos para as gerações futuras), nós falamos, bom somos nós (E4).

Sobre a certificação, as empresas relatam que é uma consequência de suas ações, já que está implícito no negócio. O processo é intenso e trabalhoso, uma vez que são muitas perguntas a serem respondidas, além das comprovações. Segundo Moroz, Branzei, Parker e Gamble (2018), as empresas podem usar o processo de certificação como uma ferramenta para medir, comparar e decidir se deve ou não certificar. De acordo com os entrevistados, o questionário de avaliação ajuda a perceber quais as práticas e processos que ainda podem ser aprimorados, servindo como um guia para gerar impacto socioambiental.

O processo de certificação foi muito fluído, porque a gente tinha várias práticas já naturalmente. Então pra uma empresa, de serviço, que gera pouco impacto negativo, é muito mais uma questão de formalização de políticas, de processos, definição de indicadores, de começar a medir algumas coisas que a empresa naturalmente não mediria por ter outras preocupações (E1).

Eu sei que nos já cumpríamos alguns pre-requisitos para se certificar. Só que a plataforma de impacto do Sistema B avalia de acordo com uma pontuação, então a gente foi vendo as perguntas e vendo áreas que a gente ainda queria desenvolver na empresa. Então foi muito importante por isto, pra gente identificar de que forma ainda podíamos gerar mais impacto socioambiental (E8).

Entre as ações implementadas com base na certificação, as mais citadas foram a inclusão de cláusulas sobre geração de impacto socioambiental no estatuto da empresa, implementação de indicadores e formalização de práticas em manuais e documentos para poder gerir o impacto causado. Além destas, foram exemplos: programa interno de equidade de gênero e de raça; programa de diversidade; contratação de pessoas com mais de 50 anos; busca de equilíbrio na folha de pagamento; elaboração de código de ética; implantação de benefícios; inserção no programa Carbono Zero; apoio de entidades que visam causas ambientais; aumento do período de licença maternidade e paternidade; seleção de fornecedores através de indicadores socioambientais; formação e treinamento para mulheres em determinadas funções; prestação de serviços voluntários ou destinação de lucro para caridade; entre outros. Tanto a lucratividade (lógica de mercado) quanto o impacto social (lógica social) são centrais para o propósito, valores e práticas das B Corps (Stubbs, 2017). Os entrevistados relataram:

Ano passado, a gente foi ver a folha aqui dentro, e nós tínhamos só 3% de pessoas pretas. Aí fizemos um treinamento com o IDBR (Instituto Identidades do Brasil), que foi uma sugestão do Sistema B. Hoje se não me engano a gente deve estar mais ou menos com uns 18% das pessoas aqui sendo pessoas pretas, e a gente quer bater um terço até 2022. [...] a gente assinou aquela causa zero carbono até 2030... [...] E a gente tá apoiando o Instituto Taquari Vivo que é uma organização no Pantanal, pra recuperar o Rio Açoriado (E2).

A gente vai desenvolver um projeto de dois anos que a gente vai contratar uma ferramenta que ela gera um formulário para os seus fornecedores, que eles respondem, e ela cria uma espécie de relatório socioambiental, e te dão métricas pra aquele fornecedor. São vários projetos... [...] quando você vai pras unidades, os operadores dos maquinários, você não tem mulheres. Então a gente está buscando com o Senai ou Sesi pra criar um curso de formação de Operadoras de Caldeira mulheres, e depois contratar as que tiverem melhor desempenho (E5).

A gente mudou nosso estatuto, com uma cláusula que você gera impacto socioambiental e tal. Eles levaram a gente a refletir sobre como incluir isto no estatuto

e agora a gente até tá tentando refinar mais isto de incluir no nosso objetivo como empresa, detalhar mais (E9).

As empresas acreditam que o maior desafio para quem busca fazer parte do Movimento B é a burocracia e o tempo necessário para preenchimento e comprovação das questões no processo de certificação. Considerando as outras demandas e urgências das empresas, é necessário despende tempo para responder ao extenso questionário e depois ainda realizar as comprovações. O processo caro e demorado de certificação B-Corp sinaliza às partes interessadas que as intenções da empresa de buscar lucro com propósito são legítimas e sérias, e sinaliza a uma gama diversificada de partes interessadas a disposição de uma empresa de buscar objetivos não econômicos (Patel & Chan, 2021). Os entrevistados comentaram que o formulário parece mais adequado para a realidade de grandes empresas, e não pequenas. A empresa do ramo de assessoria e mentoria em sustentabilidade e ESG e a do ramo de utilidades industriais trouxeram as visões de seus clientes: dificuldade de formalizar os processos em pequenas empresas, a espera por um benefício do movimento e não entendimento de que para ter benefício a empresa precisa ser ativa no movimento, além da dificuldade de fazer permear a cultura de impacto socioambiental em todos os níveis em grandes empresas. Para o E3:

A maior dificuldade é o tempo que você tem que gastar para preencher aquele monte de formulário. E tem perguntas que são, como é uma empresa da Califórnia, o sistema B nasceu lá. Eles tem uma visão de certificação de empresas bem grandes e a minha empresa é uma empresa pequena. Então você tem que explicar pra eles “oh eu não tenho um conselho de administração, eu não tenho um presidente, sou só eu e mais dois”. Mas eles estão abertos a conversa (E3).

São aspectos a serem desenvolvidos pelo Movimento: ampliar a divulgação para empresários e comunidade sobre o que é o Sistema B e a sua real importância, estruturar melhor seus processos e sua comunicação com as empresas. O crescimento do movimento certificando mais empresas sem perder o propósito de sustentabilidade e a necessidade de atração de empresas de grande porte para potencializá-lo são dois desafios percebidos. Para Patel e Chan (2021), gerenciar metas híbridas pode ser bastante desafiador, e a natureza das condições competitivas pode ditar a seleção e retenção de B-Corps. Segundo os entrevistados:

Essa parte da divulgação, de reforçar o quanto, pro mundo, o quanto ser B é uma questão que precisa acontecer no mercado. E isso fortalece as empresas que são B também (E1).

Quando qualquer grande grupo se interessa por virar B é muito difícil você manter aquele eixo de valores que você não abre mão e esperar que eles consigam a certificação do outro lado. Então acho que hoje este é o maior desafio interno, encontrar o ponto de equilíbrio. Crescer sem abrir mão daquilo que trouxe o sistema B até aqui. Uma empresa pequena como nós se certificar é legal, mas eu influencio meia duzia de clientes. Agora uma empresa grandona, que mostra para o Brasil inteiro, isso vai para todos os veículos grandes, então é um impacto importante (E2).

Eu acho que a própria governança do sistema B precisa ser aperfeiçoada, no sentido de criar processos mais bem estruturados (E4).

As maiores vantagens, conforme os entrevistados, é fazer parte de uma rede de apoio entre empresas e pessoas que tem o mesmo propósito e pensamento: gerar impacto para a sociedade e para o meio ambiente. As possibilidades de trocas de conhecimentos e experiências, parcerias e negócios fortalecem e engajam a rede. Fazer parte do movimento atrai tanto investidores, candidatos às vagas de empregos, quanto consumidores, já que a geração Millenals está mais consciente em suas compras. Bianchi, Reyes e Devenin (2020) sugerem que as B Corps enfatizem sua certificação e padrões ecológicos e éticos em suas estratégias de comunicação, bem como suas contribuições ambientais e sociais para aumentar a consciência

e as preferências dos consumidores. Os entrevistados acreditam que ser uma empresa com os valores deste movimento hoje em dia é uma necessidade e logo será uma obrigação para quem quer se manter no mercado.

Eu acho que dá um baita reconhecimento, então banco, fundos, clientes, quando a gente fala, o cara brilha o olho [...] . E o ecossistema, os empresários, esse grupo, são pessoas realmente engajadas em fazer coisas diferentes, é muito legal (E5).

O mais interessante são as conexões, a rede que o sistema B proporciona [...] Acho que com certeza pra gente esta é a maior proposta de valor, de estar conectado com empresas e organizações que tem o mesmo propósito que a gente (E9).

É que você tem uma rede muito bacana de pessoas, de empresas, e você vê que não é mais entre aspas “balela”. Que isto realmente tá chegando, tá batendo na nossa porta. Então eu acho que ser parte do sistema B não é mais nem um diferencial. É como se fosse uma obrigação. [...] O sistema B te coloca em contato com vários outros gestores de áreas diferentes, com outras empresas, então tem muito evento. [...] E obviamente uma coisa que a gente sempre almejou, é ter a atenção de investidores. [...] E hoje tem estes “fundos verdes” né” (E11).

A figura 2 apresenta a síntese dos resultados encontrados. É possível perceber as intenções das empresas participantes desta pesquisa em contribuir para resolver os desafios da sociedade e do meio ambiente, mesmo naquelas em que sua atividade fim não é diretamente relacionada à questões socioambientais. Embora tenha desafios a serem enfrentados e aspectos a serem desenvolvidos, o movimento B parece estar em direção à um caminho de empresa híbrida ideal, cumprindo seu papel de ser uma agente na criação de um ecossistema de transformação sociambiental.

<b>Ações socioambientais</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desafios</b>
Inclusão de cláusula no contrato social assegurando o compromisso diante de questões ambientais e sociais; Implementação de indicadores socioambientais; Formalização de práticas socioambientais em manuais e documentos; Programa de equidade de gênero e raça; Programa de diversidade; Contratação de funcionários com mais de 50 anos; Aumento do período de licença maternidade e paternidade; Formações e treinamentos para mulheres em algumas funções específicas; Equilíbrio salarial na folha de pagamento; Elaboração de código de ética; Implantação de benefícios; Criação e/ou apoio a ONGs; Contribuição para o programa Carbono Zero; Apoio de entidades que visam causas ambientais; Seleção de fornecedores através de indicadores socioambientais; Destinação de parte do lucro ou ações para causas de caridade.	Ter suas práticas socioambientais reconhecidas; Ganhar força em um movimento para transformar o mercado capitalista; Fazer parte de uma rede de apoio que possui a mesma intenção de gerar impacto socioambiental; Atrair investidores, candidatos às vagas de empregos e público consumidor; Ter a possibilidade de trocas de conhecimentos e experiências com empresários e pessoas com o mesmo objetivo; Participar de eventos da área.	Burocracia no processo de certificação; Tempo necessário para o preenchimento do questionário e comprovações; Custo envolvido; Questionário corresponde à realidade de grandes empresas e não pequenas; Dificuldade de formalizar processos em pequenas empresas; Dificuldade de permear a cultura socioambiental em todos os níveis em empresas de grande porte; Não visualização de um benefício concreto do movimento.

**Figura 2. Ações, Vantagens e Desafios das B Corps**

Fonte: elaborado pelas autoras.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações híbridas é um tema que tem se destacado, tanto no meio acadêmico como no dos negócios. Esses novos modelos de negócios se diferenciam na forma de gerar valor para a sociedade. As B Corps citadas como um exemplo de hibridismo organizacional, são um importante objeto de estudo. A análise do movimento e da certificação, somada ao retrato das empresas certificadas, permitiu aprofundar o conhecimento a respeito dos seus significados, fornecendo uma visão panorâmica e ampliada sobre o objeto de estudo. Sendo assim, esta pesquisa verificou as práticas socioambientais realizadas pelas empresas B, as vantagens e os desafios encontrados diante do movimento.

Percebeu-se que todos os entrevistados falam que a certificação é uma consequência de suas ações, estando a geração de impacto social e ambiental no centro do negócio. Ou seja, todas as organizações da pesquisa têm a intenção de ser uma empresa melhor PARA o mundo e não DO mundo, mesmo que sua atividade fim não seja relacionada a sustentabilidade. Elas visualizam no Movimento B uma possibilidade de ganhar força através de suas práticas, reunindo o mesmo propósito no grupo, além de ser reconhecida como uma organização preocupada com a sociedade e meio ambiente.

Quanto às práticas realizadas para geração de impacto socioambiental e mudanças para a certificação, as empresas citam a inclusão de cláusulas específicas no estatuto social da empresa considerando os interesses dos stakeholders, formalização de práticas em manuais e documentos, implementação de programas internos de equidade de gênero e de raça, apoio a entidades que visam causas ambientais, seleção de fornecedores através de indicadores socioambientais, entre outros.

Das empresas entrevistadas, a maioria é de pequeno ou médio porte, o que reflete a realidade do grupo de B Corps. Neste sentido, as dificuldades de formalização de práticas em documentos, bem como responder questões durante a certificação que parecem a realidade de grandes empresas, são desafios encontrados pelos respondentes. Eles acreditam que o movimento ainda pode ser mais divulgado, bem como ter seus processos mais bem estruturados. As trocas de conhecimentos entre os empresários, possibilidades de parcerias e negócios são vantagens para quem participa e se engaja na causa. O movimento acaba sendo uma rede de atração de investidores, candidatos às vagas de emprego e consumidores. É uma possibilidade de reunir interesses entre aqueles que procuram mudar o mundo pela força dos negócios e de suas atividades profissionais.

Como limitações, pode-se perceber a baixa adesão de B Corps como parte desta pesquisa. Além disso, o estudo contemplou somente uma pessoa entrevistada por empresa, além de fontes secundárias. Pesquisas futuras poderiam ampliar esta, envolvendo mais funcionários e outros pontos de vista de stakeholders. Também sugere-se analisar o formulário de avaliação, em comparação com outras ferramentas de gestão de impacto socioambiental. Este estudo contribui para a literatura sobre B Corps e empresas híbridas, já que se trata de um campo em ascensão. Os desafios citados pelos entrevistados podem ser analisados para a promoção de melhorias no Sistema B Brasil. Ainda, traz exemplos de práticas socioambientais e apresenta percepções de empresários que fazem parte do movimento, servindo como base para empreendedores que tenham interesse em conhecer e se certificar, além de gerar reflexão sobre a geração de impacto socioambiental nos modelos de negócios.

## REFERÊNCIAS

Abramovay, R., Gatica, S., Correa, M. E., & Van Hoof, B. (2013). *Nuevas empresas, nuevas economías: Las Empresas B en Sur América*. Santiago, Chile: Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

- Alexius, S., & Furusten, S. (2019). *Managing Hybrid Organizations*. Springer: Cham, Switzerland. London: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-95486-8>
- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. United States: Virtue Ventures LLC, 12 (1), 1–124.
- Avila, L., Amorim, M. (2021). Organisational identity of social enterprises: A taxonomic approach. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32 (1), 13-27. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00264-z>
- B Lab (2021, March 03). *B-lab e Certificação B*. Recuperado de: <https://bcorporation.net/>.
- B Lab (2021a, March 15). *What is the difference between a B Corp and a social enterprise?* Recuperado de: <https://bcorporation.uk/faq-item/what-difference-between-b-corp-and-social-enterprise>.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53 (6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10 (3), 51-55. <https://doi.org/10.7916/D8WD497M>
- Battilana, J., Besharov, M. L., & Mitzinneck, B. C. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. In Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2 ed., pp. 133-169). New York: SAGE Publishing. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446280669.n6>
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@n@gement*, 21(4), 1278-1305. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1278>
- Bianchi, C., Reyes, V., & Devenin, V. (2020). Consumer motivations to purchase from benefit corporations (B Corps). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1445-1453. <https://doi.org/10.1002/csr.1897>
- Billis, D. (2010). Towards of a Theory of Hybrid Organizations. In Billis, D. (Ed.), *Hybrid Organizations and Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy* (pp. 46-49). Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-0-230-36439-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-0-230-36439-4_3)
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D., Welch, M., & Hoffman, A. J. (2017). *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership*. Routledge: New York, NY, USA. <https://doi.org/10.4324/9781351279246>
- Buccino, G., & Mele, S. (2019). The hybrid organizations: a systematic literature review, *European University Network on Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22482.17604>
- Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179-191. Recuperado de: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&tlng=pt).

- Chauhan, Y. & O'Neill, H. M. (2020). Strategic Advantages through Social Responsiveness: The Case of Certified B-Corps. Available at SSRN 3627399. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3627399>
- Cheverton, J. (2007). Holding Our Own: Value and Performance in Nonprofit Organisations. *Australian Journal of Social Issues*, 42(3), 427-436, 286. <https://doi.org/10.1002/j.1839-4655.2007.tb00068.x>
- Comini, G., Fidelholic, M., & Rodrigues, J. (2014). Empresas B: Princípios e desafios do Movimento B Corp. In *XVII SemeAd*, São Paulo -SP.
- Diez-Busto, E., Sanchez-Ruiz, L., & Fernandez-Laviada, A. (2021). The B Corp Movement: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/su13052508>
- Esposito, P., Brescia, V., Fantauzzi, C., & Frondizi, R. (2021). Understanding Social Impact and Value Creation in Hybrid Organizations: The Case of Italian Civil Service. *Sustainability*, 13(7), 4058. <https://doi.org/10.3390/su13074058>
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. In: Zimmerli W.C., Holzinger M., Richter K. (eds) *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer, Berlin, Heidelberg. *New York Times Magazine*, 32-33. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14)
- Girod, S., & Whittington, R. (2017) Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 38(5), p. 1121-1133. <https://doi.org/10.1002/smj.2543>
- Haigh, N. & Hoffman, A. J. (2012). Hybrid organizations: the next chapter in sustainable business. *Organizational dynamics*, 41(2), 126-134. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.006>
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J (2015). Hybrid organizations: origins, strategies, impacts, and implications. *California Management Review*, 57(3), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.5>
- Hervieux, C., & Voltan, A. (2018). Framing Social Problems in Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 151(2), 279-293. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3252-1>
- Hestad, D., Tabara, J. D., & Thornton, T. F. (2020). The three logics of sustainability-oriented hybrid organisations: a multi-disciplinary review. *Sustainability Science*, 16, 647-661. <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00883-x>
- Höchstädter, A. K., & Scheck, B. (2015). What's in a name: An analysis of impact investing understandings by academics and practitioners. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 449-475. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2327-0>
- Honeyman, R., & Jana, T. (2019). *The B Corp handbook: How you can use business as a force for good*. Berrett-Koehler Publishers. <https://doi.org/10.1080/15575330.2017.1400194>
- Jäger, U. P., & Schröer, A. (2014). Integrated organizational identity: A definition of hybrid organizations and a research agenda. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(5), 1281-1306. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9386-1>
- Jolink, A. & Niesten, E. (2012). Recent qualitative advances on hybrid organizations: Taking stock, looking ahead. *Scandinavian Journal of Management*, 28(2), 149-161. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.03.001>

- Kim, Y. (2021). Certified corporate social responsibility? The current state of certified and decertified B Corps. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-9. <https://doi.org/10.1002/csr.2147>
- Marquis, C. (2020). *Better Business: How the B Corp Movement Is Remaking Capitalism*. London: Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/9780300256154>
- Moroz, P. W., Branzei, O., Parker, S., & Gamble, E. (2018). et al. Imprinting with purpose: Prosocial opportunities and B Corp certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.003>
- Nigri, G. & Del Baldo, M. (2018). Sustainability Reporting and Performance Measurement Systems: How do Small- and Medium-Sized Benefit Corporations Manage Integration? *Sustainability*, 10(12), 4499. <https://doi.org/10.3390/su10124499>
- Pache, A. C. (2010). The art of managing conflicting institutional logics: The case of social integration enterprises. *Academy of Management Proceedings*, (1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2010.54501351>
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of management journal*, 56(4), 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Paelman, V., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauhede, H. (2020). Effect of B Corp certification on short-term growth: European evidence. *Sustainability*, 12(20), 8459. <https://doi.org/10.3390/su12208459>
- Patel, P. C., & Chan, C. S. R. (2021). Non-economic Performance of Benefit Corporations: A Variance Decomposition Approach. *Journal of Business Ethics*, 1-22. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04754-y>
- Raisiene, A. G., & Urmanaviciene, A. (2017). Mission drift in a hybrid organization: how can social business combine its dual goals?. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 30 (2), 301-310.
- Reiser, D. B. (2011). Benefit corporations – A sustainable form of organization? *Wake Forest Law Review*, 46, 591-625.
- Rodrigues, J. (2016). *O movimento B Corp: significados, potencialidades e desafios* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Romi, A., Cook, K. A., & Dixon-Fowler, H. R. (2018). The influence of social responsibility on employee productivity and sales growth. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9 (4), 392-421. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2016-0097>.
- Sistema B (2021, May 19). *B Corp Directory in Latin American and Caribbean*. Recuperado de: <https://www.sistemab.org/en/b-corp/>.
- Sistema B Brasil (2021, March 03). *Relatório anual 2019*. Recuperado de: <https://www.sistemabrasil.org>.
- Souza, A. G. (2015). *Empresas sociais: uma abordagem societária*. São Paulo: Almedina.
- Stecker, M. J. (2016). Awash in a sea of confusion: benefit corporations, social enterprise, and the fear of “greenwashing”. *Journal of Economy Issues*, 50(2):373–381. <https://doi.org/10.1080/00213624.2016.1176481>

Stubbs, W. (2017). Sustainable entrepreneurship and B corps. *Business Strategy and the Environment*, 26 (3), 331-344. <https://doi.org/10.1002/bse.1920>

Stubbs, W. (2017a). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 44, 299-312. <https://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, 124615. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124615>

Villela, M., Bulgacov, S., Morgan, G. (2019). B Corp certification and its impact on organizations over time. *Journal of Business Ethics*, 170 (2), 343-357. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9>

Winkler, A-L. P., Brown, J. A., & Finegold, D. L. (2019). Employees as conduits for effective stakeholder engagement: An example from B Corporations. *Journal of Business Ethics*, 160, 913-936. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3924-0>

Wood Jr., T. (2010). Organizações Híbridas. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 241-247. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902010000200008>

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Yunus, M. (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. New York: PublicAffairs.