

# MODELO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO: PESQUISA NAS EMPRESAS B

IMPACT BUSINESS MODEL: RESEARCH OF B CORPS

FABIO DA SILVA UNIVERSIDADE POTIGUAR  
fabiosoyme@hotmail.com

CRISTINE HERMANN NODARI  
cristine.nodari@unp.br

JULIANA BIANCA MAIA FRANCO  
juliana\_franco@hotmail.com

TARCIARA MAGLEY DA FONSECA PEREIRA  
tarciara@ufersa.edu.br

ISMAEL MENDONÇA AZEVEDO  
ismaeldemendonca@bol.com.br

## RESUMO

O crescimento das Empresas B tem despertado o interesse de pesquisadores por seu crescimento exponencial nos últimos anos. O objetivo do estudo foi caracterizar o modelo de negócio de impacto das empresas B. Tratou-se de uma pesquisa descritiva e documental das organizações híbridas certificadas como Empresas B em toda a América Latina e Caribe. Os resultados 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 positivos que as empresas podem causar nos ambientes em que estão inseridas.

**Palavras-chave:** Modelo de negócios de impacto. Empresas B. América Latina e Caribe. Resultados. Políticas e práticas ambientais.

## ABSTRACT

*The growth of B Corps has aroused the interest of researchers due to their exponential growth in recent years. The objective of the study was to characterize the impact business model of B Corps. It was a descriptive and documentary research of hybrid organizations certified as B Corps throughout Latin America and the Caribbean. The results suggest that B Corps seek profits that allow them to create positive social and/or environmental outcomes. Success is not measured by maximizing profits for owners and shareholders, but by the positive socio-environmental impacts that companies can cause in the environments in which they operate.*

**Keywords:** *Impact business model. B Corporations. Latin America and the Caribbean. Results. Environmental policies and practices.*

## 1 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 “socioambientais e economicamente responsáveis” 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” (Rodrigues, 2016; Moroz & Gamble, 2021; Tabares, 2021) na América Latina e Caribe. Cabe destacar que as Empresas B certificadas são organizações que cumprem rigorosos critérios de desempenho social e ambiental, bem como de responsabilidade e transparência (Berrey, 2018; Villela, Bulgacov & Morgan, 2021). Portanto, as Empresas B estão 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: por que o modelo de negócios das Empresas B é considerado sustentável? Logo, o objetivo da pesquisa foi caracterizar o modelo de negócio de impacto das empresas B. O estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva sobre as Empresas B da América Latina e Caribe, a fim de compreender as políticas e práticas que emergem das Empresas B, bem como conhecer os problemas socioambientais que estas empresas buscam resolver, a partir das empresas certificadas pelo B Lab. Deixando como principal contribuição o aprofundamento na compreensão dos modelos de negócios de impacto, suas políticas e práticas empresariais 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. Logo, a justificativa da pesquisa, apoia-se em Moroz e Gamble (2021) de forma a contribuir para o debate atual sobre características de modelos de negócio de impacto, suas proposições sociais, criação de valor para

e da empresa, bem como o gerenciamento do paradoxo entre identidade e ação organizacional, perante o mercado e a sociedade.

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.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 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 a 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, se faz 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 (Huang *et al.*, 2019; Gamble, Parker, & Moroz, 2020; Tabares, 2021; Villela, Bulgacov, & Morgan, 2021). Nesse sentido, Stubbs (2017) distingue modelo de negócios sustentáveis (aqueles que a partir da abordagem *triple bottom line* (Elkington, 2012), conseguem atingir parâmetros de sustentabilidade com sucesso) dos modelos de negócios híbridos sustentáveis que são aqueles que combinam a lógica de mercado com perspectiva de bem-estar social e ambiental para gerar impactos positivos.

Consoante com Rodrigues (2016) e 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 negócio sustentável. Desse modo, 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).

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).

## 2.2 Empresas B (B Corps / B Corporation)

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 cres-

cimento econômico. Por sua vez, Hankammer *et al.* (2021) analisaram as Empresas B a partir do paradigma do decrescimento e seu modelo de negócios:

“o decrescimento visa reduzir as injustiças globais do lado da demanda, em termos de consumo e bem-estar, bem como do lado da oferta, argumentando que os países mais ricos teriam que suportar os encargos mais pesados e reduzir drasticamente sua produção” (Hankammer *et al.*, 2021, p. 2).

Logo, 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 (relacionadas a marca, eficiência, priorizar o modelo de negócios, motivações pró-sociais, reestruturação da empresa) relacionados ao processo de recertificação (renovar a certificação) e descertificação (deixar de participar do Sistema B).

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). No entanto, Berrey (2018) chama atenção para o fato de que, embora serem comumente colocadas como sendo o mesmo tipo de empresas, as Corporações de benefício não devem ser confundidas com B Corps certificadas. Segundo o autor, a Corporação de Benefícios é um tipo de empresa com finalidade socioambientalmente e legalmente constituídas, enquanto que as Empresas B são organizações com “padrões rigorosos de desempenho social e ambiental, responsabilidade e transparência” comprovado e certificado pelo B Lab. Consoante com as informações do B Lab (2021), as B Corps certificadas são caracterizadas por cinco condições fundamentais: Responsabilidade: os diretores são obrigados a considerar o impacto da empresa em todas as partes interessadas; Transparência: as Empresas B certificadas devem publicar e tornar público um relatório de seu desempenho socioambiental; Desempenho: as empresas atingem uma pontuação mínima no teste de Avaliação de Impacto B e se recertificam a cada dois anos; Disponibilidade: qualquer empresa pode se tornar uma Certified B Corporation, não importa que tipo de entidade comercial seja ou em que país/estado está incorporada; Custo: as taxas de certificação variam de acordo com as receitas.

Nesse contexto, 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 (Sistema B, 2021). 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 àqueles que vivenciam a mesma realidade de forma participativa e democrática (Waddock, & McIntosh, 2011; Wilburn, & Wilburn, 2014; Paelman, Cauwenberge, & Bauwhede, 2020).



De acordo com o Rodrigues (2016) e Sistema B (2021), para ser atestada como uma Empresa B, isto é, receber o “Selo 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. A adesão à rede de Empresas B passa é voluntária (Villela, Bulgacov & Morgan, 2021) e 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).

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. A nível global, o maior número de Empresas B Certificadas estão na América do Norte, na Ásia e na Europa (Gazolla, Sanchez-Ruiz, & Fernandez-Laviada, 2020). 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, Niguaragua 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.

Neste contexto, a rede global do Sistema B se define como “uma comunidade de líderes, impulsionando um movimento global de pessoas usando os negócios como uma força para o bem” (B Lab, 2021). De tal modo, a Rede B ressalta a necessidade de as organizações mudarem sua forma de atuação socioeconômica e ambiental, sob o prisma de serem “melhor para o mundo” e não somente “melhor no mundo” (Villela, Bulgacov & Morgan, 2021). Assim, as Empresas B são atraídas pela ideia de serem os provedores da mudança socioambiental capaz de transformar as comunidades onde estão inseridas, a parte do engajamento com seus pares e partes interessadas formando a Rede B, assim como atuação de forma conjunta com outras empresas parceiras (Peponi *et al.*, 2019; Tabares, 2021). Nesse sentido, “o processo de certificação B Corp pode ser considerado um mecanismo para auxiliar no desenvolvimento de organizações híbridas” (Villela, Bulgacov & Morgan, 2021, p. 347).

### 3 MÉTODO

A abordagem metodológica, para estudar as empresas selecionadas é natureza qualitativa, baseada no protocolo de estudo de um estudo de caso múltiplo descritivo, definido por Yin (2009), enquanto a análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo (Bardin, 2016; Gamble, Parker, & Moroz, 2020) com o auxílio do *software* NVivo na sua versão 12 (QSR International, 2018).

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 todas as empresas B certificadas na América Latina e Caribe de forma conjunta, isto é, sem distinção entre países ou setores da economia em que atuam (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.

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 das análises com base nos dados disponibilizados pelas empresas para o Sistema/rede B Corps América Latina e Caribe. 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 e interpretação (Gale et al., 2003).

O processo de análise temática envolveu três tipos de codificação: codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva (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 das empresas e o banco de dados NVivo mantiveram uma cadeia de evidências e demonstram 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.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram estruturados em temas para melhor compreensão dos problemas socioambientais e econômicos, bem como das ações e propostas de intervenção das Empresas B nas localidades onde estão inseridas para resolução destes problemas. Essas temáticas

tratam das políticas e práticas, modelo de negócios de impacto, os principais problemas socioambientais que as organizações buscam resolver em si, por fim, as propostas das Empresas B para resolução de problemas socioambientais e, isto é, as ações efetivas desenvolvidas pelas empresas. 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 possível uma análise comparativa robusta do material – sem a perda de informações importantes – optou-se pela utilização do referido *software*.

#### 4.1 Políticas e Práticas

A primeira análise foi feita para identificar quais seriam os principais termos encontrados nas políticas e práticas de todas as empresas analisadas. Essa análise é elementar como tarefa inicial no que tange uma análise exploratória de conteúdo, pois serve para que os pesquisadores encontrem possíveis elos de ligação entre as práticas e políticas organizacionais (nós) das empresas B, isto é, pontos que podem destacar conversão de interesses no material explorado. Como técnica optou-se pela elaboração da nuvem de palavras, que é formulada pelo *software* Nvivo 12 de modo que quanto mais uma palavra for citada nos dados analisados, maior ela se apresenta, conforme a Figura 1. Cabe salientar que, antes da extração, os pesquisadores programaram o *software* para que apenas as cem palavras mais citadas fossem destacadas, ao tempo em que as preposições e pronomes foram excluídos; já que estes dois últimos são comuns em todos os textos, mas não trazem quaisquer contribuições no que concerne aos interesses desta pesquisa.

Figura 1. Nuvem com palavras mais citadas



Fonte: elaboração própria.

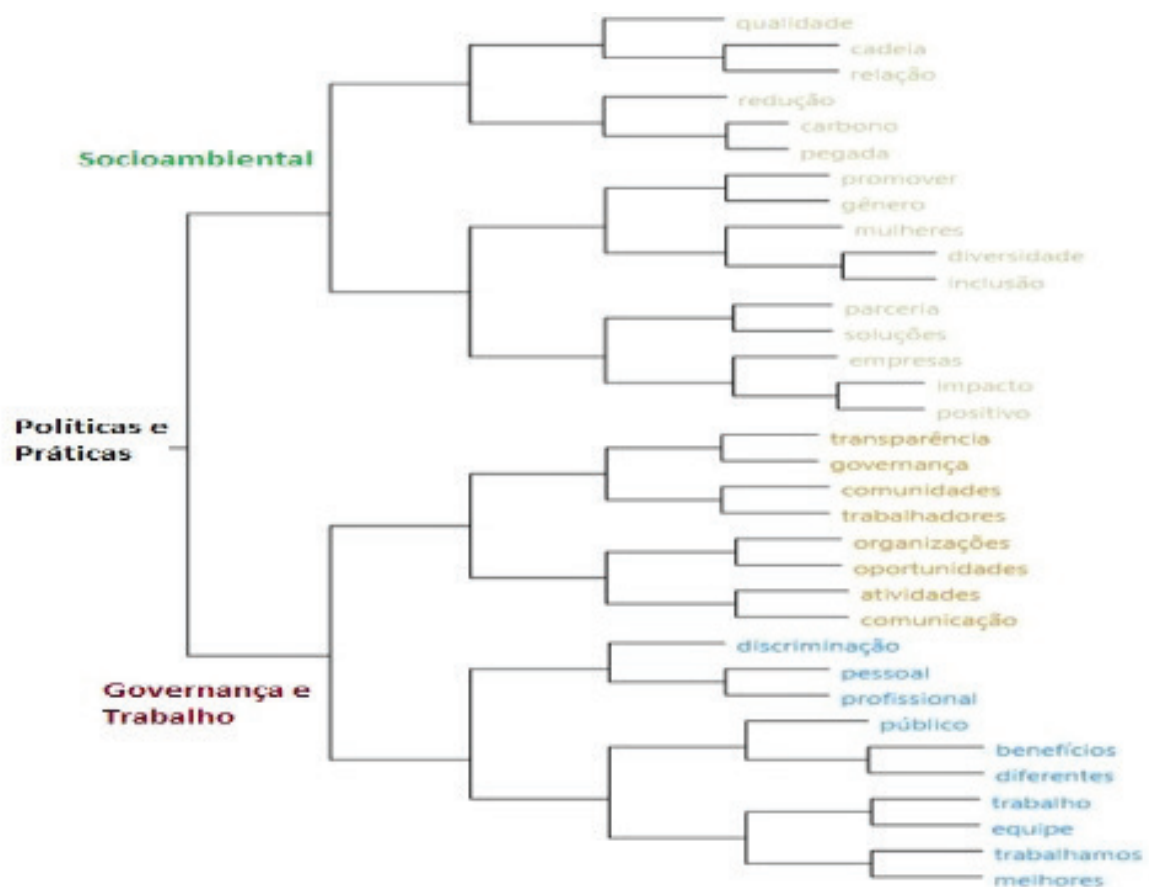


Os resultados mostram termos bem evidentes, que apresentam conversões temáticas relevantes tais como: ambiente, comunidades, empresas, política, impacto, dentre outros. Dentre os temas mais citados, 20% foram mencionados mais de cem vezes. Todavia, algumas palavras apresentam mais referências que fontes, isto significa que alguns termos são citados mais de uma vez por algumas empresas em suas descrições de políticas e práticas. Isso implica que estas empresas estão dando maior ênfase a questões ambientais, e, em menor intensidade, a outro tipo de atividade.

Por sua vez, embora o termo 'ambiente' seja o mais citado com 360 menções, este só é encontrado em apenas 256 das 687 Políticas e Práticas empresariais pesquisadas, o equivalente a 37,2% do total das empresas estudadas. Este fato comunica que nem todas as organizações atuam com políticas e práticas ambientais, e, portanto, pressupões-se que atuam em outras áreas, como: sociais, saúde, educação e/ou culturais, para citar apenas estas, a considerar o objetivo de criar impacto socioambiental positivo nas comunidades onde estão inseridas.

No entanto, aprofundando o estudo, foi elaborada uma análise *cluster* com base nos termos mais citados para que fosse possível verificar de modo como eles estão estruturados 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: elaboração própria.

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 evidenciou que 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 calculado pelo NVivo 12. 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 ( $p = 0,795$ ). Esses resultados confirmam que, embora atuem em setores diferentes da economia, as Empresas B tem ações similares para gerar impacto social e ambiental positivo e, por sua vez, compartilham informações e experiência a partir da Rede B, tanto a nível local e regional, como também a nível nacional e internacional.

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 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 anunciadas pelas Empresas B, corroboram com a teoria quanto a necessidade de que novas estratégias sejam pensadas a partir da formação de atuação em rede (Waddock & McIntosh, 2011; Huang *et al.*, 2019; Tabares, 2021). Embora ainda não seja uma prática evidenciada empiricamente nas empresas, 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 de sucesso em rede, tanto parcial como integralmente, 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 (Wilburn & Wilburn, 2014; Rogrigues, 2006; Stubbs, 2017; Romi, Cook, & Dixon-Fowler, 2018; 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 (Rodrigues, 2016). 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).

## 4.2 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.

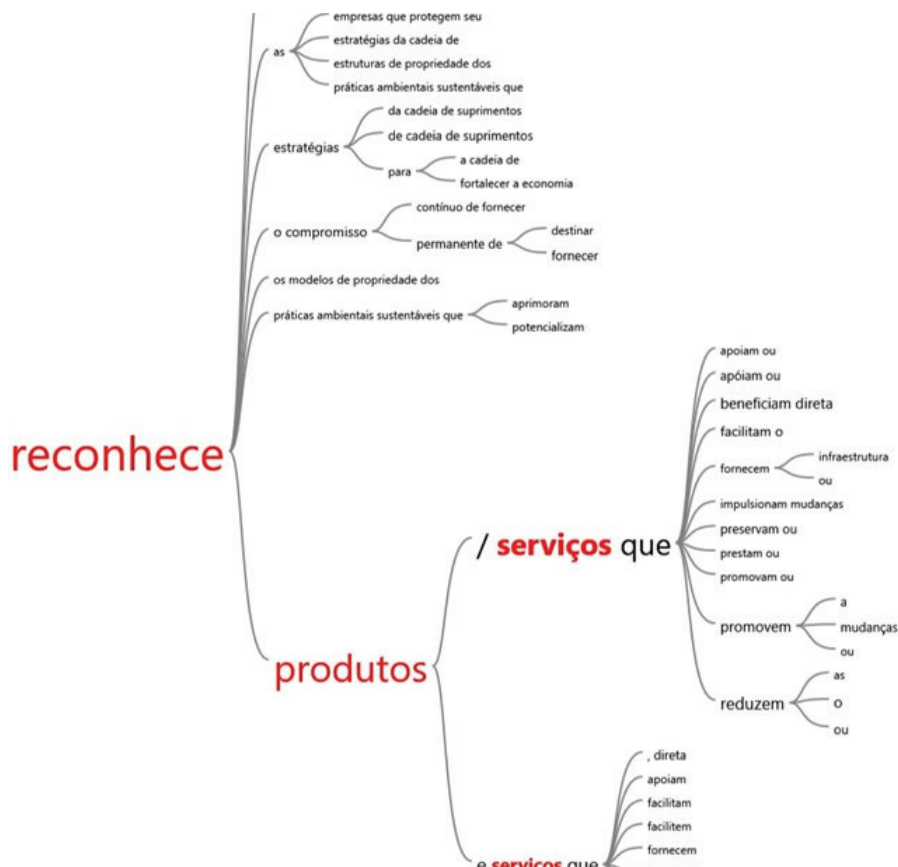
O resultado desta verificação mostra a quantidade de menções em que os termos são citados. As palavras mais citadas e, conseqüentemente, mais relevantes hierarquicamente são: reconhece (892), serviços (736), produtos (685), empresa (291), reduzem (266), pessoas (243), recursos (234), impacto (232), vulnerabilidade (219), situação (217). Cabe frisar que, ao mesmo tempo que são as mais citadas, estas palavras mantêm conexões mais fortes entre si, uma vez que estão intrinsecamente ligadas aos norteadores organizacionais e modelo de negócios das Empresas B. 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 3 apresenta os resultados adaptados da busca pelos trechos.

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; Tinguá; 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 (Tinguá) até consultoria empresarial (CLA).

Figura 3. Árvore de palavras



Fonte: elaboração própria.

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, Ematris, 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, Ematris, 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 e assistência 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 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).

### 4.3 Problemas socioambientais que as Empresas B buscam resolver

Conforme evidenciado, 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 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 podem 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 procura 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).

#### 4.4 Proposição de 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 conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1.** Relação de termos mais citados e seus similares

Palavra	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
Empresa	393	0,78	Empresa, empresas
Impacto	276	0,55	Impacto, impactos
Ambiente	264	0,52	Ambiental, ambiente, ambientes
Produtos	230	0,45	Produto, produtos
Social	317	0,62	Social, sociais
Pessoas	184	0,36	Pessoa, pessoas
Comunidades	175	0,35	Comunidade, comunidades
Projetos	173	0,34	Projeto, projetos
Desenvolvimento	169	0,33	Desenvolvimento
Serviço	154	0,30	Serviço, serviços

Fonte: 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 direta 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 agridam 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 (empresa atuante no setor de relações públicas e acessoria empresarial) e Origo Energia (empresa do setor de energias renováveis), que são duas empresas distintas, mas como foco e escopo para a sustentabilidade; 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, permitindo maior disposição 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.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As implicações teóricas do estudo, sugerem que as Empresas B buscam resultados sociais, ambientais e econômicos em uma coexistência frutífera e reforçam a teoria de que as empresas buscam se unir em rede (no caso, o Sistema/Rede B), compartilhando experiências e vivências junto com as comunidades onde estão inseridas para planejar e executar suas ações de modo a gerar os impactos socioambientais e econômicos positivos, como postulado por Waddock e McIntosh (2011), Huang *et al.* (2019), Gamble e Moroz (2021), Hankammer *et al.* (2021) e Tabares (2021). Nesse sentido, a rede de Empresas B, permite que as organizações, a partir de seu modelo de negócios, transcendam a Responsabilidade Social Corporativa como teorizado por Stubbs (2017); Harjoto, Laksmana e Yang (2018); Romi, Cook e Dixon-Fowler (2018); Huang *et al.* (2019); Donnelly e Wickham (2020); e Paelman, Cauwenberge e Bauwhede, (2020). Em complemento, os resultados apresentados corroboram com a premissa, uma vez que a proposta das empresas B é essencialmente não apenas a mitigação dos impactos socioeconômicos e ambientais negativos, mas, a geração de impactos positivos a partir de suas práticas diárias, conforme evidenciado por Harjoto, Laksmana e Yang (2018); Huang *et al.* (2019); Saiz-Álvarez *et al.* (2020); Sistema B (2021); e Tabares (2021).

Em termos práticos, os resultados mostram que os impactos sociais gerados pela atuação das Empresas B referem-se a promover políticas de gênero; com maior inclusão de mulheres e promoção da diversidade; aspectos relacionados a discriminação; benefícios dos trabalhadores e melhores condições de trabalho; e orientação profissional, bem como saúde, educação e segurança pública. Nesse sentido, as pessoas podem tornar-se tanto agentes da mudança quanto consumidores conscientes. Os impactos positivos ao meio ambiente têm se concentrado em ações como logística reversa; reaproveitamento de produtos; medição da pegada de carbono; proteção do meio ambiente; dentre outros. Já os impactos econômicos estão relacionados com inovações em produtos e serviços sob a perspectiva da empresa; e emprego e renda para os *stakeholders*.

Neste contexto, as implicações gerenciais do estudo estão relacionadas a oportunidade de buscar e obter ajuda de outras empresas dentro da própria Rede B para impulsionar o negócio e atuar nos três pilares da sustentabilidade (Elkington, 2012) concomitantemente firmando parcerias com organizações de outros setores de modo a não gerar concorrência interna no Sistema B, bem como o desenvolvimento de competências e ações diferenciadas para alcançar vantagem competitiva sustentável em larga escala e a longo prazo frente ao mercado. Outra implicação prática refere-se as estratégias de marketing para promover a empresa enquanto integrante da Rede B e, conseqüentemente, alavancar os negócios a partir do consumo consciente e sustentável dos clientes, uma vez que o Sistema B ainda não é conhecido em escala global em todas as camadas da população.

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). Isso se reflete nas políticas e práticas, modelo de negócios e projetos e ações que estas organizações têm promovido, bem como nos problemas socioambientais das comunidades onde estão inseridas que as Empresas B buscam resolver.

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.

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.

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?

## REFERÊNCIAS

- Aquino, Q. B., & Kontze, 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.
- Berrey, E. (2018). Social Enterprise Law in Action: Organizational Characters of US Benefit Corporations (8 de dezembro de 2018). *Transactions: The Tennessee Journal of Business Law*, Vol. 20, 2018, Disponível em <https://ssrn.com/abstract=3377048>. Acesso em 18 fev. 2022.
- B Lab. (2021). *Homepage*. Disponível em: <https://bcorporation.net/>. Acesso em 18 nov. 2021.
- 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>
- Elkington, J. (2012). **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.
- 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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.1108/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. <https://doi.org/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.



- 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. & 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>
- Paelman, V., Cauwenberge, P. V., & Bauwhede, H. V. (2020). Effect of B Corp Certification on Short-Term Growth: European Evidence. *Sustainability*, 2020, 12, 8459. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.3390/su11061584>
- Rodrigues, J. (2016). *O movimento B Corp: significados, potencialidades e desafios*. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19122016-152403/publico/CorrigidaJulianaRodrigues.pdf> Acesso em 18 fev. 2022.
- 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. <https://doi.org/10.1108/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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01867>
- Serafeim, G., Ward, B., & Lawrence, S. (2017). *B Corps & Benefit Corporations Understanding the implications for companies and investors*. <https://static1.squarespace.com/static/5143211de4b038607dd318cb/t/593e4f29e3df286fa0049a9d/1497255766635/B-Corps-Benefit-Corporations.pdf>.
- 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://www.bcorporation.net/en-us/>. Acesso em 18 nov. 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. <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(24615), 11. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124615>
- Thornton PH, Ocasio W, Lounsbury M. 2012. *The Institutional Logics Perspective: a New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford University Press: Oxford
- 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.
- Wallace, C. (2017). *Certified B Corps and the Creative Economy*. Disponível em: [https://idea.library.drexel.edu/islandora/object/idea%3A7692/datastream/OBJ/download/Certified\\_B\\_corps\\_and\\_the\\_creative\\_economy.pdf](https://idea.library.drexel.edu/islandora/object/idea%3A7692/datastream/OBJ/download/Certified_B_corps_and_the_creative_economy.pdf). Acesso em 18 nov. 2021.
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2017-0218>