

8ª EDIÇÃO DO PRÊMIO ACADEMIA ICE

FINALISTA GRADUAÇÃO

REALIZAÇÃO



PARCEIROS ESTRATÉGICOS



FUNDO
VALE







8ª EDIÇÃO DO PRÊMIO ACADEMIA ICE

FINALISTA GRADUAÇÃO

REALIZAÇÃO



PARCEIROS ESTRATÉGICOS





FINALISTA GRADUAÇÃO
FRANCESCA NEIRA DEL BEN

ORIENTADOR
BRUNO ANICET BITTENCOURT



**O PROCESSO
DE MENSURAÇÃO
DE IMPACTO EM
NEGÓCIOS DE IMPACTO
SOCIOAMBIENTAL (NIS)**

Unisinos

RESUMO

A partir do movimento em prol de uma nova lógica de fazer negócios, que rompe com a visão do sistema econômico vigente, emergem os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS). Através disso, surge a necessidade de mensuração de impacto. Com isso, este estudo tem como objetivo analisar, no contexto brasileiro, o processo de mensuração deste impacto nos NIS. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo-exploratório com especialistas do Sistema B, com NIS que possuem a certificação do Sistema B e com NIS sem a certificação. Como resultado, foi possível encontrar as etapas, as categorias e os elementos principais do processo de mensuração de impacto, como também propor um novo modelo desse tipo de mensuração. Com isso, conclui-se que os processos de mensuração de impacto são imprescindíveis para os NIS, uma vez que é a partir deles que o propósito do negócio é legitimado, bem como é por meio da mensuração que é possível compreender e melhorar o impacto gerado. Além disso, ressalta-se a necessidade do avanço e do desenvolvimento sobre essa pauta tanto nos negócios como no campo acadêmico.

Palavras-chave: Mensuração de impacto. Negócios de Impacto Socioambiental. Sistema B.

ABSTRACT

From a new logic of doing business, which breaks with the vision of the current economic system, Business of Social and Environmental Impact emerge. Through this, the need for impact measurement arises. Thereat, this study aims to analyze, in the Brazilian context, the process of measuring this impact on so Business of Social and Environmental Impact. Therefore, a qualitative-exploratory research was carried out with specialists from Sistema B, with Business of Social and Environmental Impact who have B certification and with Business of Social and Environmental Impact without certification. As a result, it was possible to find the steps, categories and main elements of the impact measurement process, as well as to propose a new model for this type of measurement. With this, it was concluded that impact measurement processes are essential for Business of Social and Environmental Impact, since it is from them that the purpose of the business is legitimized, as well as it is through measurement that it is possible to understand and improve the impact generated. In addition, the need for advancement and development on this agenda is highlighted, both in business and in the academic field.

Keywords: Impact measurement. Business of Social and Environmental Impact. Sistema B.

1 INTRODUÇÃO

Os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) surgem com o objetivo de gerar impacto positivo para todos os *stakeholders* envolvidos no processo, ou seja, resolver problemas socioambientais, simultaneamente à geração de lucro (BRUGMANN; PRAHALAD, 2007; BARKI, 2015). Esse novo formato de empresas questiona o *status quo* do sistema econômico atual, o qual tem como finalidade apenas a geração de lucro para os acionistas, desconsiderando seu impacto nas demais partes do ecossistema (FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020). A discussão do papel das empresas para além do lucro, como atores essenciais para a solução de problemas complexos que a sociedade tem enfrentado, é ainda mais realçado com os efeitos atuais da pandemia da COVID-19 (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020).

Esses novos desafios impulsionaram várias empresas a entender seu impacto, bem como a buscar uma forma de metrificá-los. Crucke e Decramer (2016) afirmam que é por meio de ferramentas de medição dos resultados que os negócios podem fazer decisões internas mais assertivas, assim como legitimar de forma transparente seus resultados para todos os *stakeholders*. Além dos benefícios que essas métricas possibilitam para os processos de melhoria dentro das empresas, a avaliação de impacto permite também aos investidores e aos empreendedores que aumentem a responsabilidade dos negócios e que se esquivem do *impact washing*, que é a apresentação de resultados insuficientes apenas para promoção e aumento da legitimidade da marca (LAZZARINI; BARKI, 2019). Contudo, mesmo a avaliação de impacto tendo enorme relevância e importância no contexto dos Negócios de Impacto Socioambiental, existe uma grande dificuldade em realizá-la (ÁVILA et al., 2016). Segundo Lazzarini (2018), essa avaliação de impacto acaba sendo um grande desafio por limitações financeiras, já que o processo necessita uma coleta de dados grande e uma análise robusta. Diante disso, muitas empresas acabam buscando ferramentas padronizadas como a Certificação B, isso porque a mensuração de impacto por meio dela acaba sendo menos onerosa (LAZZARINI, 2018).

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo geral analisar o processo de mensuração de impacto em NIS brasileiras. Utilizou-se como escopo de pesquisa a certificação do Sistema B, que é reconhecida como uma forma de mensuração de impacto socioambiental, tal como de legitimação das empresas (RODRIGUES; COMINI, 2019). Essa pesquisa visa contribuir com uma análise crítica da mensuração de impacto, para que os NIS alcancem os objetivos de impacto da melhor forma, operando e tomando decisões mais favoráveis para o desempenho dos negócios (CRUCKE; DECRAMER, 2016).

Para isso, identificamos as etapas e os elementos do processo de mensuração de impacto, assim como apresentamos uma proposição de mensuração de impacto para NIS brasileiras. Dessa forma, buscamos trazer contribuições teóricas e gerencias para o desenvolvimento dessa temática relevante e emergente (ORTIZ; ARMEN-GOT; MARQUÉS, 2016).

O artigo organiza-se estruturalmente em cinco seções além desta introdução. O referencial teórico, que é apresentado logo na seção 2, aborda temas como Negócios de Impacto Socioambiental e mensuração de impacto e o processo de mensuração de impacto. A seção 3 detalha o procedimento metodológico utilizado. As seções 4 e 5 trazem, respectivamente, a análise e a discussão dos dados e as considerações finais do trabalho.

▲ 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 NIS E A MENSURAÇÃO DE IMPACTO

Os Negócios de Impacto Socioambiental são empresas que têm como objetivo solucionar problemas sociais e ambientais, fomentando a sustentabilidade financeira (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Esses negócios são tanto agentes da mudança relacionados aos temas de impacto socioambiental quanto impulsionadores das transformações dentro das empresas tradicionais, uma vez que impactam no ecossistema em que estão inseridos, apresentando novas formas de resolver problemas e de se estruturar como empresa (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020). Além disso, evidenciam-se cinco características marcantes nesses atores da mudança: a) geram e conservam o valor social; b) identificam e pesquisam novas possibilidades para manter as metas; c) inovam, modificam e aprendem consistentemente; d) superam as dificuldades geradas pelos recursos disponíveis; e) são responsáveis com todos os *stakeholders* e seus resultados (DART, 2004).

Sintetizando, os estudos desse modelo de negócio oferecem a oportunidade de impactar positivamente na solução dos problemas sociais contemporâneos (MARTÍ, 2018), visto que os NIS são negócios orientados e movidos pelo impacto que estabelecem na resolução de problemas sociais e ambientais, assim como na geração de valor para todos os atores envolvidos (ÁVILA et al., 2016). Portanto, é a partir da dimensão e metrificação do impacto gerado nos *stakeholders* do ecossistema que é possível ter a clareza do sucesso de uma empresa com esse modelo de negócio (ÁVILA et al., 2016).

O impacto social é um dos termos mais complexos nos estudos do campo social. A partir disso, ressalta-se a importância de entender de fato o "*greater impact*" dos negócios, isto é, ter clareza da importância de medir e confrontar as metas desenhadas de impacto com os resultados finais, entendendo, assim, o impacto das ações realizadas (HADAD; GAUCA, 2014). Ligados a isso, organismos internacionais como o Banco Mundial e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) junto à literatura de gestão indicam com vigor o gerenciamento de desempenho (CRUCKE; DECRAMER, 2016).

A mensuração de impacto possibilita inúmeros benefícios para os negócios, já que é por meio dela que as empresas conseguem evoluir em seus negócios e maximizar

o valor de seus recursos, que, na sua grande maioria, são limitados. É através desses dados, também, que o desempenho social e o desempenho financeiro são avaliados pelos investidores (MAIR; SHARMA, 2012). Ademais, a mensuração de impacto permite às organizações sustentarem uma cultura baseada em disciplina, responsabilidade e transparência organizacionais (MAIR; SHARMA, 2012). Relacionando a isso, Lazzarini e Barki (2019) acreditam que a avaliação de impacto proporciona uma gestão mais eficiente, bem como um aperfeiçoamento dos projetos em si.

Entretanto, a grande dificuldade de mensuração de impacto nos NIS é ter uma ferramenta única que seja abrangente e acessível para os diferentes contextos das empresas (HADAD; GAUCA, 2014). Além disso, outra adversidade é ter uma unicidade dentro da literatura sobre o termo de avaliação de impacto, visto que atualmente existem inúmeras visões a partir desse tema (BAUER, 2010). Portanto, os maiores desafios que os NIS possuem é de que haja ferramentas que permitam a viabilidade de meios para a mensuração e a interpretação dos indicadores de impactos socioambientais. Isso se dá porque a metrificação e a análise desses dados são muito complexas, assim como a captação de recursos, posto que, sem a mensuração de impacto, dificulta-se a retenção e a atração de investimentos (ORTIZ; ARMEN-GOT; MARQUÉS, 2016).

Além disso, existem alguns fatores críticos na realidade dos NIS no Brasil, que são: aproximadamente 70% dos negócios desse setor são microempreendimentos, os quais possuem no máximo cinco pessoas na equipe, bem como apenas 76% dessas empresas estão formalizadas e somente 26% delas existem há mais de cinco anos (PIPE.SOCIAL, 2019). A partir desses dados, fica muito clara a importância dos objetivos da mensuração de impacto, que é um meio que os negócios possuem para melhorar sua gestão, a sua tomada de decisão e a estruturação dos projetos em si, para que, conseqüentemente, aumentem a legitimidade dos seus negócios, distanciando-se do *impact washing*, e para que os negócios consigam escalar e replicar seu sucesso nas vertentes sociais e econômicas (LAZZARINI; BARKI, 2019; HADAD; GAUCA, 2014). O Quadro 1 representa as categorias principais que a mensuração de impacto apresenta, possibilitando a melhor compreensão da influência dos pontos apresentados.

QUADRO 1 – CATEGORIAS DA MENSURAÇÃO DE IMPACTO.

Categorias	Elementos	Autores
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Negócios poderem evoluir a partir da mensuração ▶ Maximização dos recursos ▶ Sustentação da cultura de disciplina, responsabilidade e transparência ▶ Gestão eficiente e melhoria dos projetos 	Mair; Sharma, 2012; Lazzarini; Barki, 2019.
Dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ferramenta que atenda diferentes contextos e seja acessível ▶ Literatura não possui uma definição única ▶ Mensuração e análise dos dados é complexa ▶ Necessidade de dados para a captação e a retenção dos recursos 	Hadad; Gauca, 2014; Ortiz; Armengot; Marqués, 2016; Bauer, 2010.
Fatores Críticos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ - 70% dos negócios são microempreendimentos ▶ - 76% dos negócios são formalizados ▶ - 26% existem há mais de cinco anos 	Pipe.social, 2019.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Melhoria na gestão ▶ Tomada de decisão mais assertiva ▶ Melhoria nos projetos ▶ Ter legitimidade ▶ Escalar e replicar o sucesso 	Lazzarini; Barki, 2019; Hadad; Gauca, 2014.

Fonte: baseado em Mair e Sharma, 2012; Lazzarini e Barki, 2019; Hadad e Gauca, 2014; Bauer, 2010; Ortiz, Armengot e Marqués, 2016; Pipe.Social, 2019.

Para tanto, é importante entender o que é o impacto que as empresas buscam identificar ao mensurar e analisar seus dados. A OCDE entende impacto como resultados positivos e negativos no espectro econômico, social, ambiental e tecnológico que são gerados a partir de uma ação de desenvolvimento direta, indireta, intencional ou não intencional, que dispõe de efeitos no longo prazo (DAC, 2002). Dessa forma, entende-se que o impacto vai além do momento da intervenção e da avaliação, visto que os resultados das ações não são apenas de curto e médio prazos, mas, sim, influenciam em um período extenso de tempo (COHEN; FRANCO, 1993). Sendo assim, o objetivo de mensuração de impacto é entender, gerenciar e coordenar o desenvolvimento do impacto socioambiental dentro dos negócios em diferentes estágios (OLSEN; GALMIDI, 2008).

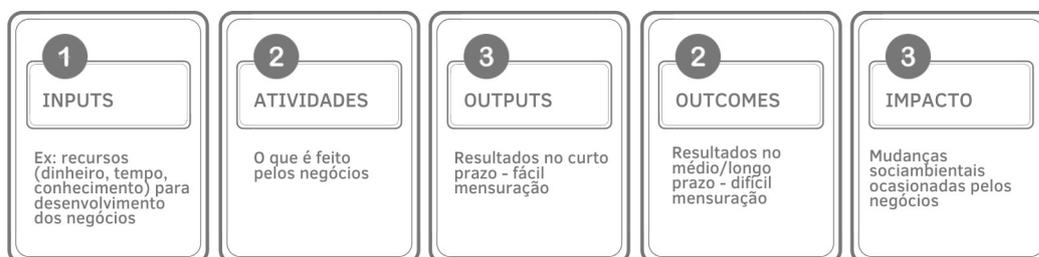
2.2 O PROCESSO DE MENSURAÇÃO DE IMPACTO EM NIS

A abordagem mais utilizada para o desenvolvimento de um processo de mensuração de impacto é a Teoria da Mudança, uma ferramenta que possibilita resultados claros sobre as ações realizadas, que contribui para articulação de componentes e que divulga de forma aberta e compreensível os resultados (RIBEIRO, 2020). Assim, as empresas, com o objetivo final de causar impacto positivo, devem desenhar quais serão suas metas e de que forma as realizarão, uma vez que é a partir desse plano que será possível manifestar as mudanças previstas (MAIR; SHARMA, 2012).

Com o intuito de alcançar essas mudanças, é preciso dividir, classificar e organizar o impacto socioambiental e a criação de valor do NIS em estágios, o que, consequentemente, une a Teoria da Mudança ao modelo de Cadeia de Valor de Impacto (MAIR; SHARMA, 2012; RIBEIRO, 2020). Esse modelo estabelece cinco indicadores, sendo eles: *inputs*, atividades, *outputs*, *outcomes* e impacto (OLSEN; GALMIDI, 2008).

Os *inputs*, tais como dinheiro, tempo e conhecimento, são os meios e recursos disponíveis que os negócios utilizaram para desenvolver suas atividades e o impacto desejado (LAZZARINI; BARKI, 2019; MAIR; SHARMA, 2012; OLSEN; GALMIDI, 2008). Após isso, tem-se os *outputs*, no curto prazo, e os *outcomes*, no longo prazo. O primeiro diz respeito aos resultados de fácil mensuração ocasionados pelas atividades. Já o segundo trata dos resultados relacionados ao impacto e à Teoria da Mudança em si, tornando, consequentemente, mais difícil a mensuração dos dados (LAZZARINI; BARKI, 2019; MAIR; SHARMA, 2012; OLSEN; GALMIDI, 2008). No fim da cadeia de valor, encontra-se o impacto, o qual tem como objetivo entender quais mudanças socioambientais foram ocasionadas pelas ações do negócio (OLSEN; GALMIDI, 2008). A Figura 1 demonstra os estágios da cadeia de valor de impacto, bem como apresenta a síntese de cada etapa.

FIGURA 1 – CADEIA DE VALOR DE IMPACTO.



Fonte: baseada em Ribeiro (2020); Mair e Sharma (2012); Olsen e Galmidi (2008); Lazzarini e Barki (2019).

A Teoria da Mudança é uma ferramenta que possibilita o desenho do impacto e auxilia no mapeamento e na metrificação dos resultados e dos impactos que o negócio deseja atingir com seu produto ou serviço (RIBEIRO, 2020). Dessa forma, esse *framework* busca diferenciar o desempenho social dos resultados sociais e do impacto social.

FIGURA 2 – FRAMEWORK DO DESEMPENHO, RESULTADOS E IMPACTOS SOCIAIS.



Fonte: baseada em Mair e Sharma (2012).

Em uma perspectiva de mercado, as empresas precisam apresentar seus dados, comparar seus impactos e resultados com todos os *stakeholders*. Sendo assim, inúmeras metodologias acabaram surgindo no campo dos NIS, e um exemplo disso é a certificação do Sistema B (LAZZARINI; BARKI, 2018). O Sistema B é um movimento global de certificações de empresas que buscam uma nova "genética" econômica e um alinhamento dos valores com o foco voltado a favor de soluções coletivas para tornar o mundo um lugar melhor. Esse grupo de empresas e pessoas tem como missão encontrar soluções para os problemas sociais e ambientais por meio da força do mercado, e sua visão é redefinir o sentido do sucesso na economia e apoiar-se em seis pilares: inovação, diversidade, interdependência, construção em conjunto, paixão e cuidado (SISTEMA B, 2020).

Dessa forma, as empresas que buscam essa certificação entendem que a concepção de sucesso está muito além dos objetivos econômicos tradicionais. Para elas, os compromissos relacionados aos impactos social e ambiental das suas ações são tão importantes quanto o lucro (HICKMAN; BYRD; HICKMAN, 2014; FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020). Portanto, para que as empresas sejam validadas de fato, existe uma série de critérios que elas devem cumprir, isto é, para fazer parte dessa rede, é preciso passar por um processo de certificação de quatro etapas, o qual

é realizado por meio de uma organização sem fins lucrativos: o B LAB (HICKMAN; BYRD; HICKMAN, 2014).

Entretanto, um dos problemas de certificações como o Sistema B é que elas são muito engessadas, impossibilitando a customização e a padronização para diferentes tipos de projetos. Ademais, não são ferramentas que possibilitam a mensuração do resultado do projeto nos públicos-alvo (LAZZARINI; BARKI, 2018). Dessa forma, esse trabalho utiliza essa conjuntura para entender o processo de mensuração de impacto nos NIS, levando em conta a certificação do Sistema B e as categorias de mensuração de impacto do Quadro 1.

3 METODOLOGIA

Com o intuito de atingir o objetivo geral do trabalho de analisar, no contexto brasileiro, o processo de mensuração de impacto em NIS, optou-se por uma abordagem qualitativa de caráter exploratório (SACCOOL et al., 2012). Dessa forma, foram feitas entrevistas semiestruturadas com atores pertencentes a três grupos: (1) Especialistas do Sistema B, (2) NIS com a certificação B e (3) NIS sem a certificação. Foram escolhidos esses três atores porque o objetivo foi analisar o processo de mensuração de impacto por vieses distintos. A coleta foi realizada em duas etapas. Na primeira parte, com a finalidade de compreender melhor o processo de mensuração por meio da certificação B, foram feitas entrevistas com especialistas do Sistema B e uma coleta de dados secundários por meio de documentos, sites das empresas, matérias e relatórios do Sistema B. Já na segunda parte, para o cruzamento das informações, a coleta de dados aconteceu com NIS certificados pelo sistema B e com NIS sem certificação, a fim de analisar a diferença do processo de mensuração entre estes dois grupos, como também para validar as informações coletadas na primeira etapa. Ao todo, foram realizadas 14 entrevistas, durante a pandemia COVID-19, por meio de chamadas de vídeo no *teams*, com um tempo médio de 40 minutos.

O primeiro grupo de entrevistas foi formado por três especialistas do Sistema B a nível nacional e regional. Já com o segundo grupo, as entrevistas ocorreram com fundadores e gestores de seis empresas, de várias partes do Brasil, com certificado B e duas com o certificado B pendente. No que se refere ao terceiro grupo, as entrevistas aconteceram com os sócios de três NIS gaúchas que não passaram pelo processo de certificação. Neste trabalho, entrevistou-se empresas com acessibilidade e relevância para a pesquisa que tivessem diferentes percepções em relação ao processo de metrificação de impacto para compreender, na sua totalidade, o fenômeno. Abaixo, segue o Quadro 2 com os entrevistados.

QUADRO 2 – ENTREVISTADOS.

Entrevistado	Etapa	Setor	Grupo	Posição
1	1ª	Organização Civil e Social	Especialista	Diretor Executivo do Sistema B Brasil
2	1ª	Organização Civil e Social	Especialista	Gestora da comunidade B RS
3	1ª	Organização Civil e Social	Especialista	Cogestora da comunidade B RS
4	2ª	Editoração	Empresa B	Sócio diretor
5	2ª	Importação e Exportação	Empresa B	Gestora de <i>Marketing</i> e Comunicação
6	2ª	Capital de risco e participações privadas	Empresa B	<i>Partner</i> e Gestora de RH
7	2ª	Recursos renováveis e meio ambiente	Empresa B	Gestor de <i>Marketing</i> e Comunicação
8	2ª	Consultoria e gerenciamento	Empresa B	Sócio fundador
9	2ª	Consultoria e gerenciamento	Empresa B	Sócia proprietária
10	2ª	Tecnologia da informação e serviços	Empresa B pendente	Sócio diretor
11	2ª	Alimentos e bebidas	Empresa B pendente	Sócio diretor
12	2ª	Serviço ambientais	NIS	Cofundadora
13	2ª	Construção	NIS	Diretora financeira
14	2ª	Roupas e Moda	NIS	Gestor de <i>marketing</i>

Fonte: elaborado pelos autores.

Os dados coletados foram analisados a partir do cruzamento dos dados, à luz do referencial teórico, considerando o objetivo geral da pesquisa. O conteúdo, por sua vez, foi analisado por meio do método de análise de conteúdo, que examina os dados de maneira objetiva e sistemática (SACCOL et al., 2012). A análise foi dividida em três etapas. A primeira, *pré-análise*, em que ocorre a organização dos dados. A segunda, *análise do material*, momento da codificação, isto é, transformação dos dados. Por fim, o *tratamento dos dados*, etapa da interpretação do conteúdo (BARDIN, 1995). Na próxima seção, apresenta-se a análise e a discussão dos dados coletados.

▲ 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste item, para a análise e discussão dos resultados, utilizaram-se os dados coletados a partir das 14 entrevistas, bem como da coleta de dados secundários. Para isso, a análise está dividida em três subseções. A primeira discute sobre a *mensuração de impacto a partir do Sistema B*, etapa na qual se analisa e discute-se o processo de mensuração a partir do viés dos especialistas do Sistema B. Já a segunda subseção é a *análise do processo de mensuração de impacto em NIS*, em que se faz uma comparação entre NIS certificados pelo Sistema B e NIS não certificados, discutindo, portanto, as diferenças desses processos. Na terceira seção, finalmente, que é a *proposição da mensuração de impacto*, faz-se o cruzamento dos dados coletados com a teoria, tendo como resultado um novo modelo.

4.1 MENSURAÇÃO DE IMPACTO A PARTIR DO SISTEMA B

Os NIS são modelos de negócios voltados para soluções de problemas socioambientais (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020), geração de valor para todos os atores envolvidos (ÁVILA et al., 2016) e são sustentáveis financeiramente (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Percebe-se que um dos **objetivos** desses negócios, ao buscarem a certificação do Sistema B, deve-se à necessidade do mercado de dados, para que possam validar e comparar os resultados dos negócios com todos os *stakeholders* (LAZZARINI; BARKI, 2019; HADAD; GAUCA, 2014).

Essa visão é sustentada também pela Entrevistada 2, que comenta: "[...] uma certificação eticamente de terceira parte dizendo que você é sustentável, e não fazer greenwashing, não falar da boca para fora [...]". Destaca-se, então, uma validação muito relevante para essa nova forma de fazer negócios, principalmente porque os negócios estão sendo pressionados por práticas de governança mais justas (CREMASCO, 2020) e por dados que sejam comprovados e que sustentem a legitimidade dos negócios (LAZZARINI; BARKI, 2019; HADAD; GAUCA, 2014).

Nessa linha, a certificação do Sistema B pode ser vista como uma forma de alastrar um movimento de inclusão e de criação de valor para todos os atores envolvidos no ecossistema em que a empresa atua. Portanto, para que essas transformações sejam validadas, existe uma série de critérios que essas empresas devem cumprir. Isto é, para fazer parte dessa rede é preciso passar por um processo de certifica-

ção, o qual é realizado pelo B LAB (HICKMAN; BYRD; HICKMAN, 2014). O processo de certificação é organizado em quatro etapas, em ordem cronológica, sendo elas: completar a avaliação de impacto B, completar as exigências legais, verificação e transparência e a assinatura com o pagamento (B CORPORATION, 2020).

A primeira etapa do processo de certificação consiste em uma autoavaliação da empresa, realizada na plataforma do B LAB, que avalia as práticas das empresas em cinco áreas: governança, trabalhadores, meio ambiente, comunidade e clientes. As empresas são pontuadas, tendo 200 pontos como possibilidade máxima de pontuação (STUBBS, 2017; MARQUIS, 2020; B CORPORATION, 2020). Segundo Stubbs (2017), para obter a certificação, é necessário que as empresas alcancem 40% da pontuação, ou seja, 80 pontos. A cada dois anos, é preciso que a empresa passe pelo processo de recertificação. Além disso, 10% das empresas certificadas são escolhidas aleatoriamente para uma revisão presencial no negócio.

Na segunda etapa, a empresa tem como obrigação incluir tanto nos documentos oficiais e legais como também na missão, visão e valores os dados referentes aos compromissos e valores do Sistema B (B CORPORATION, 2020). Já na terceira etapa, é enviada, ao B LAB, a avaliação de impacto B com os documentos complementares anexados, e a empresa participa de uma avaliação virtual com um analista. Uma vez que a empresa obtenha a pontuação necessária, ela passa para a quarta etapa, na qual assina a Declaração de Interdependência e paga uma taxa, adquirindo, assim, o selo do Sistema B (B CORPORATION, 2020).

A certificação possibilita às empresas se conectarem com causas sociais e sustentáveis, como também é uma forma de tornar o negócio mais resiliente, características que, em um período pós-pandemia, as empresas cada vez mais buscam (MARQUIS, 2020). Outro ponto vinculado à resiliência dos negócios, que é um grande benefício da certificação, é a questão da melhoria da gestão, dos processos e dos projetos (MAIR; SHARMA, 2012; HADAD; GAUCA, 2014). A ferramenta do Sistema B permite à empresa evoluir e crescer a partir de uma autoanálise de seus dados, bem como estruturar melhor o processo de mensuração de impacto e os resultados que deseja atingir em diferentes frentes e momentos. Os trechos a seguir ilustram isso:

"[...]o próprio processo em si acaba sendo uma grande maneira da empresa se desenvolver, de maneira contínua, em múltiplas dimensões [...]." (Entrevistado 1, grifo nosso)

*"[...] entrar no divã também faz com que tu tenha (sic) um benefício **de reposicionar a marca, reposicionar para onde quer ir e por que**, [...] ele te conduz a reflexões importantes sobre o propósito do negócio." (Entrevistada 2, grifo nosso)*

Ou seja, a certificação do Sistema B é uma ferramenta que permite às empresas olharem os processos por meio de uma visão sistêmica, assim como abrange um alcance de mensuração de impacto ante todos os atores do ecossistema. A entrevistada 3 corrobora, afirmando que a ferramenta: "[...] ela tem condições de **mensurar os seus impactos** sobre diferentes análises [...]" e "[...] agora, mais recentemente com o GRI (Global Reporting Initiative), para ajudar na sua gestão [...]". (Entrevistada 3, grifo nosso).

A partir disso, entende-se que essa metodologia é muito favorável para uma gestão mais adequada e eficiente, e, unido a isso, reconhece-se que também é uma forma de sustentar as informações de maneira mais transparente e comparável, como defende o Entrevistado 1:

*"[...] ter **uma standardização de métricas sociais, ambientais, financeiras que sejam comparáveis**. Você consegue comparar entre os setores, entre indústrias, que sejam verificáveis. Então, todas as empresas B são auditadas e verificadas, e métricas que sejam (sic) críveis[...]." (Entrevistado 1, grifo nosso)*

Entretanto, mesmo a mensuração de impacto trazendo inúmeros benefícios para as empresas, ainda existem **fatores críticos** para a sobrevivência desses negócios, como também para o desenvolvimento deles. Um desses **fatores críticos** é de que apenas 26% dos Negócios de Impacto Socioambiental passaram por mais de cinco anos de existência, e grande parte deles, isto é, 70% dos negócios, são microempreendimentos (PIPE.SOCIAL, 2019). Colocando esses dados em perspectiva com a realidade das empresas B, aproximadamente 95% delas são de pequeno ou médio porte e possuem menos de 250 colaboradores (MARQUIS, 2020). Isso fica muito claro nas falas dos especialistas:

*"[...] a **informalidade das empresas**, o desafio para começar a empresa legalizada, colocar as pessoas na carteira, não ter tantos processos de gestão documentados." (Entrevistada 2, grifo nosso)*

*"O primeiro desafio é cultural, é mudar o jeito de pensar e de fazer. A maioria dos Negócios de Impacto Social são **pequenos negócios**, estão no chamado 'vale da morte', têm em geral até cinco anos de existência e não têm alguns elementos importantes [...]." (Entrevistado 1, grifo nosso)*

Unidas a isso, por serem empresas menores, as **dificuldades** tornam-se maiores ainda. Principalmente pelos fatos de não terem processos desenhados, por terem uma governança subestimada, por não metrificarem suas ações e por não possuírem recursos, a obtenção do certificado torna-se mais desafiadora. Como relatado pelos entrevistados, a seguir:

*"[...] é um processo mais rigoroso, porque toda empresa vai ser verificada, e ela **vai ter que comprovar as práticas** que ela disse ter [...]." (Entrevistado 1, grifo nosso)*

*"[...] elas ainda não têm a missão, visão, valores, as pessoas não estão na carteira de trabalho, **elas não são legalizadas** [...]. Qualquer tamanho e momento de empresa consegue fazer, acho que não." (Entrevistada 2, grifo nosso)*

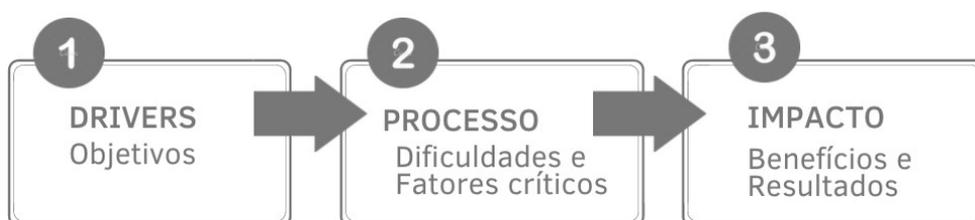
A acessibilidade da certificação torna-se também uma dificuldade para essas pequenas empresas, visto que, muitas vezes, elas não possuem os recursos necessários. A entrevistada 3 apresenta essa questão pelo fato de a certificação ter uma anuidade de 500 dólares, o que, para pequenas empresas e empresas periféricas, acaba sendo um complicador. Além disso, a entrevistada destaca que falta o ecossistema de impacto ser mais inclusivo, devido ao fato de que, na visão dela, a grande maioria das

empresas estão localizadas no Sul e no Sudeste e são lideradas por homens brancos, pelo motivo de serem o grupo que possui mais acesso à educação acadêmica e a linhas de crédito, tornando esse, conseqüentemente, um ambiente elitizado. Dessa forma, tanto a Entrevistada 3, como o Entrevistado 1 trazem a perspectiva de que, para a transformação em um ecossistema mais inclusivo, é necessária a participação da esfera pública com planejamento de políticas públicas.

Para tanto, mesmo que haja muitas adversidades envolvidas com negócios socioambientais e com o desenvolvimento desse setor, ainda se observa um desenvolvimento e um despertar da consciência sobre o movimento e sobre as capacidades dele. Pode-se afirmar que a ferramenta do Sistema B tem sido um marco para este movimento, visto que está permitindo que empresas profissionalizem seus processos e sua gestão e amadureçam sua mensuração, possibilitando que o movimento de Negócios de Impacto estabeleça-se de forma mais sustentável e concreta.

A partir das contribuições dos especialistas do Sistema B, foi possível ter um panorama geral da certificação e uma visão sobre os elementos principais da mensuração de impacto. Com essas informações, construiu-se a Figura 3, utilizando a cadeia de valor de impacto como referência para representação dos principais elementos na mensuração de impacto em uma ordem linear.

FIGURA 3 - ESQUEMATIZAÇÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE MENSURAÇÃO DE IMPACTO.



Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 3 divide as categorias da mensuração em três etapas. A primeira diz respeito aos **drivers**, ou seja, ao que move as empresas a estruturarem um processo de mensuração de impacto, que poder ser, por exemplo, a legitimação do propósito e das ações do negócio (LAZZARINI; BARKI, 2019; HADAD; GAUCA, 2014). Já a segunda etapa é o **processo** em si, é a fase em que o negócio enfrenta as dificuldades e os fatores críticos para concretizar o seu processo de mensuração, pode ser a questão da acessibilidade, complexidade ou nível de maturidade do negócio (HADAD; GAUCA, 2014; PIPE.SOCIAL, 2019; ORTIZ; ARMENGOT; MARQUÉS, 2016). Por fim, o

impacto, que são os benefícios e resultados que os negócios obtêm a partir do seu processo de mensuração, que pode ser a melhoria dos processos ou do alcance do resultado do impacto, como também a sustentação do que a empresa acredita, ou seja, seus valores, cultura, disciplina e responsabilidade (MAIR; SHARMA, 2012; LAZZARINI; BARKI, 2019).

Conforme essa esquematização e as informações levantadas pelos especialistas, na próxima seção busca-se analisar em profundidade empresas que estão imersas nesse contexto. Logo, essa base de dados da primeira etapa será subsídio para o cruzamento entre a teoria e a prática da mensuração de impacto.

4.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE MENSURAÇÃO DE IMPACTO EM NIS

As empresas entrevistadas na segunda etapa são de diversos setores da economia, mas todas possuem um mesmo **driver**: resignificar o "*business as usual*" e buscar maneiras diferentes de se compor como empresas (SISODIA, 2009). Para esses negócios, o sucesso vai além do lucro, devido a pautas relacionadas às soluções de problemas sociais e ambientais, que também estão dentro dos seus objetivos (HICKMAN; BYRD; HICKMAN, 2014; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Para todas as empresas da coleta, realizar a mensuração de impacto é crucial para que seu propósito seja validado por meio dos dados e para que seja legitimado pelos *stakeholders*. (HADAD; GAUCA, 2014). Para os entrevistados dos NIS sem certificação, o fator marcante é a diferenciação dos seus negócios em relação a outros *players* do mercado, isso porque é por meio desses dados que é comunicado o impacto e os resultados que a empresa está gerando para seu ecossistema. Já para os entrevistados dos NIS com certificação B, isso também é muito importante, mas, além da metrificação dos dados pela própria empresa, eles entendem que precisam de uma legitimação por uma terceira parte, bem como uma compreensão maior sobre qual o nível do impacto que geram. Como relatado pelos seguintes entrevistados:

*"[...] eu quero ser uma empresa na Amazônia falando de conservação e que seja levado (sic) a sério não só pelo governo do estado, mas pelos clientes, pelos fornecedores, por todo o mundo [...]. Nessa época que essa **certificação B** surgiu." (Entrevistada 5, grifo nosso)*

*"[...] Sistema B foi uma forma mais prática de a gente conseguir inclusive **entender o status que a gente estava**, se comparar com outras casas [...]" (Entrevistada 6, grifo nosso).*

*"[...] o **certificado busca chancelar** muito do que a gente acredita com uma empresa [...]" (Entrevistado 8, grifo nosso)*

Portanto, aqui surge uma das diferenças entre NIS com e sem certificação B. Para ambas a mensuração de impacto é crucial para os objetivos da empresa, bem como para o desenvolvimento do negócio. Entretanto, para algumas empresas, ser B é muito importante, principalmente pela questão de posicionamento de marca, como a Entrevistada 6 destaca: "[...] a gente acredita que isso, de fato, é um diferencial para a gente e para as investidas", o que difere da realidade do NIS não certificado da Entrevistada 12: "[...] para o mercado que atuamos hoje, não faria diferença ter selo B [...]". Já para outros negócios, ser uma empresa B é muito mais importante pelo alcance de conexões que a rede possibilita do que posicionamento de marca. Isso deve-se ao fato de que o selo B pode ser uma ferramenta de *networking*, conforme destacado pela fala do seguinte entrevistado: "A motivação principal é essa relação em rede que acontece, porque todas essas empresas também estão de acordo com a nossa visão, com a nossa missão, com os nossos objetivos [...]" (Entrevistado 7).

Em relação ao **processo** de mensuração, as maiores dificuldades que os NIS sem certificação apresentaram, para a Entrevistada 12, diz respeito à questão de ser um procedimento que demanda muito tempo e à construção do processo de mensuração ser trabalhosa. Para o Entrevistado 14, a questão do tempo também é um fator agravante, bem como a falta de conhecimento. Dessa forma, constata-se que uma das maiores adversidades para esses negócios é a questão da complexidade dos processos de mensuração (ORTIZ; ARMENGOT; MARQUÉS, 2016), como também a falta de uma ferramenta de fácil acesso para diferentes contextos. (HADAD; GAUCA, 2014). O selo B, como apresentado pelos especialistas na seção anterior, acaba tendo uma acessibilidade muito baixa para pequenos negócios. Portanto, visto que os NIS, na sua grande maioria, são microempreendimentos (PIPE.SOCIAL, 2019), o selo B fica inacessível para que eles consigam aplicar esse modelo.

Na perspectiva dos NIS com a certificação B, um dos pontos mais marcantes sobre o processo de mensuração de impacto é o de que as metas vinculadas ao lucro estão interligadas às metas de mensuração do impacto:

"[...] a área de compra é muito estratégica para a gente. Dentro da área de compra que fica área de sustentabilidade, por isso que é muito diferente dos negócios do business as usual. Normalmente a área de sustentabilidade é como se fosse a área social da empresa [...]." (Entrevistada 5)

"[...] a gente tem alguns indicadores que correlacionam quanto a gente doa ao quanto a gente lucra, e eu acho que esse é o nosso grande número. Realmente a gerente virou um exemplo para o Sistema B global." (Entrevistado 4)

Isso posto, percebe-se a complexidade da mensuração do impacto, visto que os *outputs* desses dois exemplos seriam os números de vendas ou os números de doações, isto é, resultados do curto prazo, que são indicadores fáceis de mensurar (MAIR; SHARMA, 2012; OLSEN; GALMIDI, 2008). Todavia, quando se trata da mensuração dos *outcomes*, resultados do impacto das doações em si, como evidenciado na fala do Entrevistado 4, no longo prazo (MAIR; SHARMA, 2012; OLSEN; GALMIDI, 2008), complica-se a metrificação de quais foram as mudanças socioambientais causadas pelo valor doado. Portanto, a primeira conclusão sobre a mensuração de impacto quando se trata de *outputs* vs *outcomes* é a seguinte:

*"[...] a gente tem indicadores, que são os **outputs**, (sic) medir impacto é um negócio muito difícil [...]. Então, qual é de fato o impacto que essas empresas estão gerando para os clientes delas, a gente consegue trazer os cases e se, de fato, começar a ter esse output, de que a gente está conseguindo gerar esse impacto de uma forma qualitativa, por forma de cases, é a forma quantitativa que a gente começa a mensurar de fato [...]." (Entrevistada 6, grifo nosso)*

A partir disso, percebe-se que realizar um processo de mensuração é complexo e que existem vários fatores a serem diferenciados, bem como a mensuração pode ser realizada em diferentes níveis. Por exemplo, podem-se medir os *resultados sociais*, que são os de curto prazo e em um público-alvo específico, como podem-se

medir os *impactos sociais*, que são os resultados do longo prazo e as mudanças sistêmicas (MAIR; SHARMA, 2012). Entretanto, uma das barreiras apresentadas para essa mensuração é as empresas buscarem resolver problemas complexos por meio de uma visão linear e simplista.

Esses paliativos podem ser entendidos como os resultados do curto prazo, os *outputs*, ações específicas para problemas pontuais e imediatos. Todavia, para que o impacto aconteça e, proveniente dele, a mudança socioambiental, é necessário um olhar muito mais sistêmico, que rompa o "*business as usual*" (SISODIA, 2009) e a estrutura do capitalismo da forma que está estruturada (PORTER; KRAMER, 2011).

Para tanto, é possível compreender que, ao romper esse pensamento linear, os **benefícios** da mensuração de impacto entram como uma forma de melhoria e redirecionamento dos processos e projetos das empresas (MAIR; SHARMA, 2012; LAZZARINI; BARKI, 2019).

Portanto, corrobora-se com a ideia de que uma mensuração de impacto é complexa (ORTIZ; ARMENGOT; MARQUÉS, 2016) e não se constrói a partir de uma ideia do capitalismo tradicional de meta/resultado. Um exemplo dessa complexidade e desse olhar sistêmico é quando a Entrevistada 5 afirma que a empresa que ela representa está remodelando o planejamento estratégico e o modelo do negócio a partir da compreensão dos resultados coletados por meio da mensuração de impacto realizada pela ferramenta do Sistema B.

O Quadro 3 demonstra uma síntese comparativa sobre a esquematização do processo de mensuração desenvolvida na seção acima, com a visão dos entrevistados que realizam o processo de mensuração dentro de suas empresas:

QUADRO 3 – ETAPAS DA MENSURAÇÃO DE IMPACTO.

Etapas	Síntese	Evidência Empírica
Drivers	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Validar o propósito das empresas ▶ Validar os processos ▶ Demonstrar as mudanças ▶ Comunicar as ações ▶ Certificação B: <ul style="list-style-type: none"> » Validado por umaterceira parte » <i>Networking</i> » Participar de um ecossistema de impactopositivo 	<p>"[...] Resignificar a forma como as pessoas enxergam o lixo [...] Confiabilidade dos dados, é também isso que nos diferencia de outras empresas." (E12)</p> <p>"[...] Um é o <i>networking</i>, isso é muito importante [...]." (E7)</p> <p>"[...] Comprovar um caminho que a gente queria ter certeza que a gente estava fazendo certo." (E5)</p>
Processo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Complexidade no desenvolvimento do processo de mensuração ▶ Falta de conhecimento ▶ Acessibilidade de recursos 	<p>"Então, basicamente, eu acho que as dificuldades são operacionais, que daí (sic)também nos geram alguns custos adicionais." (E12)</p> <p>"É muita energia gasta, falta de conhecimento [...] Coisas que são difíceis, de repente, de mensurar, coisas mais é subjetivo (sic), um impacto não tão direto [...]." (E14)</p> <p>"A gente tem um problema muito grande de ter verbas para fazer as coisas. [...] A gente precisa de investimento para conseguir desenvolver." (E13)</p>
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Melhoria dos processos e dos resultados ▶ Redirecionamento das atividades ▶ Tomada de decisão mais assertiva 	<p>"momento de empresa que a gente está vivendo agora é quase que por conta desses números que a gente está caminhando para onde a gente está caminhando agora." (E5)</p> <p>"por que que (sic) esse cara está tão diferente da média para cima ou para baixo? Para cima talvez eu vou (sic) querer entender, estudar uma melhor prática que ele está usando, que ele conseguiu chegar naquele resultado. E, a pior prática, eu também vou querer entender o que que ele está fazendo de tão errado [...]." (E6)</p> <p>"usar isso como um trampolim para gerar mais resultados." (E4)</p>

Fonte: elaborado pelos autores.

Dessa maneira, os *drivers* vão mudando de acordo com o que se tem como *outputs*, resultados de fácil mensuração no curto prazo, ou como *outcomes*, resultados de difícil mensuração no longo prazo (OLSEN; GALMINI, 2008). Isso deve-se ao fato de que, a partir dos dados coletados no processo, vão estruturando-se novas direções para os negócios e, conseqüentemente, o processo vai mudando de acordo com essas novas decisões. Portanto, antes de acontecer o impacto, que é a mudança socioambiental (OLSEN; GALMINI, 2008), é possível gerar várias rodadas de transformação nos *drivers* e nos processos, que ocasionam os *outputs* e *outcomes*, assim como a etapa do impacto pode ocasionar uma mudança significativa tanto no propósito dos negócios como na estruturação dos processos deles.

A partir dessa proposição, é possível compreender que os processos e tomadas de decisão podem ser redirecionados em diferentes momentos, corroborando com um dos *drivers* que levam as empresas a estruturar um processo de mensuração de impacto. Isso é, proporcionar análise e decisão mais propícias para a *performance* dos objetivos dos negócios (CRUCKE; DECRAMER, 2016). Além disso, a nova proposição permite desmembrar as etapas em diferentes momentos e em níveis de complexidade distintos, o que concede à empresa a possibilidade de avaliar de formas diferentes seus resultados, de acordo com o nível de maturidade em que a empresa se encontra, isso é, evoluindo o seu processo de mensuração a partir dos desafios que estão sendo enfrentados no momento, pode-se, dessa forma, tanto retroceder e replanejar como avançar na sua estratégia de impacto.

▲ 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Negócios de Impacto Socioambiental são um dos novos modelos que possuem a potencialidade de ressignificar o sistema econômico vigente, fomentando uma nova forma de fazer negócios, com mais responsabilidade social e ambiental (PORTER; KRAMER, 2011). Dessa forma, por meio de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, com entrevistas semiestruturadas, buscou-se analisar, no contexto brasileiro, o processo de mensuração de impacto em NIS.

Para tanto, foram realizadas 14 entrevistas, que foram divididas em duas etapas. A primeira, com especialistas do Sistema B, que possibilitou uma visão mais panorâmica sobre a certificação, bem como o entendimento de quais são os maiores desafios e benefícios. Na segunda etapa, foi feita uma coleta com NIS certificados e NIS não certificados para ter uma compreensão da mensuração na prática em diferentes realidades. Portanto, a partir das entrevistas foi elaborada uma análise de dados que permitisse, a partir do referencial teórico, alcançar o objetivo da pesquisa.

O resultado apresentado pela pesquisa é de que o principal *driver* para estruturação da mensuração é a validação do propósito da empresa e, após isso, a evolução dos processos de gestão, o aumento do impacto e a comunicação dos resultados para todos os *stakeholders*. Então, ressalta-se que o grupo certificado pelo Sistema B compreende que o selo possibilita uma legitimidade superior, devido ao fato de que é verificado por uma terceira parte, como também se configura como um meio para intensificar a melhoria dos processos e resultados da empresa. Portanto, esse estudo contribui para o avanço do conhecimento nas áreas de Negócios de Impacto Socioambiental, caracterizando principalmente os benefícios de estruturar uma mensuração de impacto que supera as dificuldades, bem como de extrapolar uma perspectiva linear para uma visão sistêmica e cíclica.

Sendo assim, as principais contribuições teóricas dizem respeito a sintetizar as categorias e os elementos essenciais para a mensuração de impacto, sendo eles os objetivos, benefícios, dificuldades e fatores críticos. Após isso, analisar os processos de mensuração de impacto, identificando as principais etapas, que foram divididas em três: (1) *Drivers*, (2) Processo e (3) Impacto. Como, também, realizar uma comparação sobre o processo de mensuração em NIS com certificação B e em NIS sem certificação, e, por fim, propor um novo modelo mais abrangente para medir o impacto em NIS.

Além disso, percebe-se, que ainda há carência de conhecimento acessível sobre essa temática para as empresas (ORTIZ; ARMENGOT; MARQUÉS, 2016) e que tanto o tempo como o investimento necessários para realizar o processo de mensuração tornam-se empecilhos para o avanço desses processos, bem como para o fortalecimento do ecossistema. Dessa forma, esse estudo traz, como contribuição prática, auxiliar gestores que desejam medir o impacto de seus negócios e não conseguem por falta de acessibilidade. Além disso, ajudar o Sistema B e outras certificações a repensarem os formatos existentes de mensuração de impacto e, inclusive, contribuir com gestores públicos na construção de políticas públicas que incentivem Negócios de Impacto Socioambiental.

Como limitação existente, destaca-se o número de entrevistados de NIS não certificados. À vista disso, para pesquisas futuras, sugere-se uma abrangência maior de empresas NIS, bem como uma coleta de informações em contextos diferentes do Brasil, ou seja, um estudo em outros países. Ademais, recomenda-se a aplicação do modelo proposto para validação teórica e avanço da compreensão de novas formas de mensuração de impacto.

REFERÊNCIAS

ALPEROVITZ, Gar. The new economy movement. **The Nation** [Nova York], v. 13, p. 20-24, 2011.

ÁVILA, Lucas Veiga et al. Negócios com Impacto Social: características, modelos e métricas de avaliação. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 2, n. 1, p. 4-13, 2016. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/14754/10203>>. Acesso em: 10 jun 2021.

B CORPORATION. **Certification B Corporation**. Disponível em: <<https://bcorporation.net/certification>>. Acesso em: 17 out. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise do conteúdo**. Lisboa: Persona, 1995.

BARKI, Edgard. Negócios de Impacto: tendência ou modismo? **GV executivo** [Rio de Janeiro], v. 14, n. 1, p. 14-17, 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/49183>>. Acesso em: 10 jun. 2021.

BARKI, Edgard; RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziella Maria. Negócios de Impacto: um conceito em construção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 477-501, 2020. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7610402>>. Acesso em: 10 jun. 2021.

BAUER, Adriana. Avaliação de impacto no Brasil: é possível mensurar impactos de programas de formação docente?. **Estudos em Avaliação Educacional** [São Paulo], v. 21, n. 46, p. 229-251, 2010. Disponível em: <<http://publicacoes.fcc.org.br/index.php/eae/article/view/2011>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

BRUGMANN, Jeb; PRAHALAD, Coimbatore K. Co-creating business's new social compact. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 85, p. 80-90, 2007.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis: Vozes, 1993.

COMINI, Graziella Maria; BARKI, Edgard; AGUIAR, L. O novo campo dos negócios com impacto social. In: BARKI, Edgard et al. (org.). **Negócios com Impacto Social no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Petrópolis, 2013, p. 41-64.

CREMASCO, Chiara. **Impact washing**: the perspective of impact investors in Italy. 2020. Tese de doutorado – Scuola di Ingegneria Industriale e dell'Informazione, Politecnico di Milano, Milão, 2020. Disponível em: <<https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/152902>>. Acesso em: 28 abr. 2021.

CRUCKE, Saskia; DECRAMER, Adeliën. The development of a measurement instrument for the organizational performance of social enterprises. **Sustainability** [Basel], v. 8, n. 2, p. 161, 2016. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2071-1050/8/2/161>>. Acesso em: 10 jun. 2021.

DAC. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. **OCDE**: [s.l.], 2002. Disponível em: <<https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2021.

DART, Raymond. The legitimacy of social enterprise. **Nonprofit Management and Leadership** [Hoboken], v. 14, n. 4, p. 411-424, 2004. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.43>>. Acesso em: 10 jun. 2021.

FISCHER, Rosa Maria; COMINI, Graziella. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração** [São Paulo], v. 47, n. 3, p. 363-369, 2012.

FREEMAN, Edward R.; PHILLIPS, Robert; SISODIA, Rajendra. Tensions in Stakeholder Theory. **Business & Society** [Newbury Park], v. 59, n. 2, p. 213-231, 2020. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650318773750>>. Acesso em: 10 jun. 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HADAD, Schahrazad; GAUCA, Oana Drumea. Social Impact measurement in social entrepreneurial organizations. **Management & Marketing**, v. 9, n. 2, p. 119, 2014.

HICKMAN, Leila; BYRD, John; HICKMAN, Kent. Explaining the Location of Mission-Driven Business: An Examination of B-Corps. **Journal of Corporate Citizenship** [Sheffield], n. 55, p. 13-25, 2014. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.55.13>>. Acesso em: 10 jun. 2021.

LAZZARINI, Sergio G. The measurement of social impact and opportunities for research in business administration. **Revista de Administração** [São Paulo], v. 53, n. 1, p. 134-137, 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2531048817300299>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

LAZZARINI, Sérgio G.; BARKI, Edgard. Avaliação de impacto social. In: COMINI, Graziella Maria; DA GAMA TORRES, Haroldo. **Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019, p. 295-314.

MAIR, Johanna; SHARMA, Shuchi. Performance measurement and social entrepreneurship. In: VOLKMANN, Christine K.; TOKARSKI, Kim Oliver; ERNST, Kati. **Social entrepreneurship and social business**. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012, p. 175-189.

MARQUIS, Christopher. The big movement goes big. **Stanford Social Innovation Review** [Palo Alto], v. 18, n. 4, p. 22-29, 2020. Disponível em: <https://ssir.org/articles/entry/the_b_corp_movement_goes_big>. Acesso em: 17 set. 2020.

MARTÍ, Ignasi. Transformational business models, grand challenges, and social impact. **Journal of Business Ethics** [Wiesbaden], v. 152, n. 4, p. 965-976, 2018. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-018-3824-3>>. Acesso em: 10 jun. 2021.

OLSEN, Sara; GALIMIDI, Brett. **Catalog of approaches to impact measurement: assessing social impact in private ventures**. Nova York: The Rockefeller Foundation, 2008. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/84911856.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

ORTIZ, Marta P.; ARMENGOT, Carlos R.; MARQUÉS, Daniel P. Is it possible to measure social entrepreneurship in firms? **Cuadernos de Gestión** [Biscay], v. 16, n. 2, p. 15-28, 2016. Disponível em: <<https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/18237/140469mp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 jun. 2021.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patricia; BACK, Lea. Business model with a social impact. **Revista de Administração de Empresas** [São Paulo], v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

PIPE.SOCIAL. **2º Mapa de Negócios de Impacto: pipeline brasileiro de Negócios de Impacto Socioambiental**. 2019. Disponível em: <<https://www.pipe.social/produtos/mapa2019>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark R. Creating shared value. **Harvard Business Review** [Cambridge], v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

RIBEIRO, Antonio. Teoria de mudança: aplicações e aprendizados em uma experiência brasileira. **Revista Brasileira de Avaliação** [Rio de Janeiro], v. 9, p. 4-15, 2020. Disponível em: <<https://rbaval.org.br/article/doi/10.4322/rbma201509002>>. Acesso em: 10 jun. 2021.

RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziela M. O Movimento B Corp: significados, potencialidades e desafios. **OS, Organizações e Sustentabilidade** [s.l.], v. 7, n. 1, p. 47-70, 2019.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SACCOL, Amarolinda Zanela et al. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

SISODIA, Rajendra S. Doing business in the age of conscious capitalism. **Journal of Indian Business Research** [Bingley], vol. 1, n. 2/3, p. 188-192, 2009.

SISTEMA B. **Declaração de Interdependência**. 2020a. Disponível em: <<https://sistemab.org/br/declaracao-de-interdependencia/>>. Acesso em 17 out. 2020.

SISTEMA B. **Quem somos**. 2020b. Disponível em: <<https://sistemab.org/br/quem-somos/>>. Acesso em: 22 nov 2020.

STUBBS, Wendy. Sustainable Entrepreneurship and B Corps. **Business Strategy & the Environment**, [s.l.], v. 26, n. 3, p. 331-344, 2017.