

**Artigo Tecnológico**

## A jornada de preparação para certificação B em uma pequena empresa de serviços: Conquistas, desafios e aprendizados de uma pesquisa-ação

Fernando Oliani Vieira da Silva<sup>a</sup>   e Thomaz Wood Jr.<sup>a</sup>  <sup>a</sup>Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo, Brasil

Ciência Aberta

**Detalhes Editoriais**

Sistema double-blind review

**Histórico do Artigo****Recebido** : 20 de nov. de 2024  
**Aceito** : 13 de mar. de 2025  
**Disponível online**: 16 de maio de 2025

Artigo ID: 2613

Classificação JEL: L26, M14, Q56, G34

**Editor Chefe<sup>1</sup> ou Adjunto<sup>2</sup>:**<sup>1</sup> Dr. Edmundo Inácio Júnior   
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP**Editor Associado Responsável:**Dra Glessia Silva   
Univ. Federal de Sergipe, UFS**Editor Executivo<sup>1</sup> ou Assistente<sup>2</sup>:**<sup>2</sup> M. Eng. Patrícia Trindade de Araújo**Revisão Ortográfica e Gramatical:**

José Augusto Pereira da Silva

**Como citar:**Silva, F. O. V. da, & Wood Jr., T. (2025). A jornada de preparação para certificação B em uma pequena empresa de serviços: Conquistas, desafios e aprendizados de uma pesquisa-ação. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 14, e2613. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2613>**Item relacionado (hasTranslation):**<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2663>Artigo verificado por: **Autor de contato:**Thomaz Wood Jr.  
[thomaz.wood@fgv.br](mailto:thomaz.wood@fgv.br)**Resumo**

**Objetivo do estudo:** Apoiar a jornada de preparação, para certificação como Empresa B, de uma empresa de pequeno porte, e ao mesmo tempo contribuir para o corpo de conhecimento sobre certificações B. **Metodologia:** O estudo foi conduzido utilizando a abordagem de pesquisa-ação, permitindo uma interação intensa com a empresa analisada. **Principais resultados:** A jornada culminou na submissão da Avaliação de Impacto B (BIA) para certificação da empresa como Empresa B. A formalização da governança corporativa e a implementação de mecanismos de alinhamento entre objetivos socioambientais e estratégicos foram identificadas como fatores críticos para o sucesso da transição. **Contribuições teóricas:** O estudo amplia o entendimento sobre a transição de pequenas empresas para modelos de negócios sustentáveis, destacando a importância de práticas de governança e alinhamento estratégico. Além disso, identifica desafios específicos enfrentados por PMEs no contexto da certificação como Empresa B. **Relevância:** A pesquisa aborda um tema de alta relevância no contexto atual. O estudo foca em PMEs, um grupo frequentemente negligenciado nas discussões sobre práticas de sustentabilidade, mas que representa uma parte substancial das economias globais. **Contribuição para a gestão:** Os achados oferecem insights práticos para gestores de PMEs. A formalização da governança e o alinhamento entre objetivos socioambientais e a estratégia da empresa são apresentados como práticas fundamentais para o sucesso na transição para modelos de negócio sustentáveis.

**Palavras-chave:** Empresas B. Pequenas e médias empresas. Pesquisa-ação. Sustentabilidade. Governança corporativa.

The preparation journey to b certification in a small service company: Achievements, challenges, and learnings from an action research

**Abstract**

**Objective of the study:** To support the preparation journey of a small business for B Corporation certification while contributing to the body of knowledge on B certifications. **Methodology:** The study employed an action research approach, enabling close interaction with the analyzed company. **Main results:** The journey resulted in the submission of the B Impact Assessment (BIA) for the company's B Corp certification. Formalizing corporate governance and implementing mechanisms to align socio-environmental objectives with business strategy were identified as critical success factors for the transition. **Theoretical contributions:** The study expands understanding of the transition process for small businesses toward sustainable business models, emphasizing the importance of governance practices and strategic alignment. It also identifies specific challenges faced by SMEs in pursuing B Corporation certification. **Relevance:** The research addresses a highly relevant topic in today's context. It focuses on SMEs, a group often overlooked in sustainability discussions, despite representing a substantial portion of global economies. **Contribution to management:** The findings provide practical insights for SME managers. Formalizing governance and aligning socio-environmental objectives with business strategy are highlighted as fundamental practices for successfully transitioning to more sustainable business models.

**Keywords:** B Corporations. Small and medium-sized enterprises. Action research. Sustainability. Corporate governance.

## INTRODUÇÃO

O fenômeno das organizações híbridas, as quais definem seu modelo de negócio com base na mitigação de determinado problema social ou ambiental (Haigh et al., 2015), além da busca de resultado econômico, vem despertando interesse na academia há alguns anos (Battilana & Dorado, 2010; Mair et al., 2015). A hibridização pode ocorrer por dois caminhos: em organizações filantrópicas que buscam receitas adicionais e lucro para manterem suas operações e objetivos socioambientais; e em empresas com foco no lucro, as quais buscam criar valor social por meio de maior integração do negócio com programas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Nigri et al., 2017).

Este último é o foco deste estudo. Mais especificamente, focando-se em pequenas empresas (PME) que enfrentam desafios para atenderem a objetivos socioambientais (Johnson & Schaltegger, 2016; Revell et al., 2010). Tais organizações contam com recursos humanos e financeiros restritos. Além disso, percebem falta de apoio governamental, o que pode desencorajá-las a se engajarem na agenda socioambiental (Johnson, 2018; Sloan et al., 2013; Carvalho et al., 2022; Ruozzi & Vicente, 2021). Entretanto, as PMEs desempenham um papel fundamental na construção de um futuro sustentável, sendo atores-chave na geração de impactos econômicos, sociais e ambientais significativos (Stubbs et al., 2024).

Uma resposta a tal contexto desafiador é o movimento das Empresas B (B Corporation, 2024a), formado majoritariamente por PMEs. Empresas B constituem um tipo de organização híbrida (Stubbs, 2017b; Vilella et al., 2021), que integra objetivos socioambientais e econômicos e que tem despertado interesse crescente no mundo empresarial e no meio acadêmico (Kim et al., 2016; Gehman & Grimes, 2017; Elkington, 2018; Moroz et al., 2018; Gamble et al., 2020).

Uma empresa torna-se Empresa B, após ser certificada pelo B Lab, uma organização sem fins lucrativos situada nos Estados Unidos que audita e certifica as melhores práticas sociais, ambientais e de governança. O B Lab estrutura a Avaliação de Impacto B, ou BIA, da sigla original, em inglês *B Impact Assessment*, que permite que empresas avaliem seus esforços de geração de valor socioambiental. O processo inclui uma declaração *on line* autopreenchida, a qual é auditada e validada pelo B Lab, após a submissão oficial para se tornarem Empresas B.

Por outro lado, o processo de hibridização traz riscos para as organizações. Empresas recém-estruturadas na forma de uma organização híbrida podem se tornar instáveis e frágeis, e correr o risco de fracassar em sua missão (Battilana & Dorado, 2010). Os mesmos desafios e riscos também se aplicam às empresas com modelos tradicionais, que buscam objetivos múltiplos e mantêm suas atividades de responsabilidade social corporativa próximas das atividades centrais (Haigh & Hoffman, 2012; Santos et al., 2015). Por isso, surge a necessidade de realizar estudos sobre como integrar atividades que geram impacto socioambiental positivo em empresas que não têm a sustentabilidade como prioridade.

Diante desse contexto, o objetivo deste estudo foi apoiar a jornada de preparação para certificação como Empresa B de uma empresa de pequeno porte, e ao mesmo tempo contribuir para o corpo de conhecimento sobre certificações B. A seguinte pergunta de pesquisa norteou o estudo de campo: como implementar medidas que ajudem a melhorar os indicadores socioambientais em uma pequena empresa, potencializando sua certificação como Empresa B?

A organização selecionada para o trabalho foi uma empresa de pequeno porte de prestação de serviços. A empresa pretendia se preparar para a certificação como Empresa B, em 2023. Os acionistas acreditavam que, assim, ela estaria mais bem posicionada para atingir seu potencial de crescimento, além de gerar um impacto positivo para a sociedade. A empresa tem como foco de negócio melhorar a governança corporativa de seus clientes, que são PMEs, mediante a estruturação de conselhos consultivos. Ela presta um serviço denominado *board as a service*, um modelo

por meio do qual empresas acessam um conselho consultivo ou de administração externo sob demanda, recebendo orientação estratégica e serviços de governança; assim, não necessitam de um conselho formal permanente.

Para atender o objetivo do estudo e responder à pergunta de pesquisa acima, foi realizado uma pesquisa-ação, na qual o pesquisador atuou em conjunto com uma consultoria e um coordenador de projetos, a fim de preparar a empresa para a certificação como Empresa B.

A pesquisa utilizou como lente teórica a teoria das organizações híbridas (Battilana & Dorado, 2010; Battilana & Lee, 2014), com foco em um tipo particular de organização híbrida, a Empresa B (Stubbs, 2017b; Vilella et al., 2021). O estudo procurou relacionar teoria e prática, provendo uma visão crítica do processo de preparação para certificação, como Empresa B.

O estudo justifica-se pelo crescente interesse acadêmico e empresarial na certificação B, especialmente no contexto das pequenas e médias empresas (PMEs). A pesquisa contribui para o avanço na área ao ampliar o conhecimento sobre a transição de PMEs para modelos de negócios sustentáveis, destacando o papel da governança e do alinhamento estratégico na certificação B. Estudar a jornada de preparação para essa certificação em uma pequena empresa brasileira é relevante porque esse segmento frequentemente carece de suporte institucional e financeiro para implementar práticas sustentáveis. O estudo oferece *insights* práticos para gestores de PMEs e evidencia a viabilidade da certificação B como um caminho para equilibrar objetivos econômicos e socioambientais.

O estudo posiciona-se diante da lacuna teórica ao explorar a transição de pequenas empresas para modelos de negócios sustentáveis por meio da jornada para a certificação B, um tema ainda pouco abordado na literatura sobre organizações híbridas e sustentabilidade em PMEs. Ele engaja-se com a literatura existente ao utilizar conceitos como governança corporativa, impacto socioambiental e estratégia empresarial sustentável, dialogando com estudos sobre Empresas B e certificações (e.g., Stubbs, 2017a; 2017b; Vilella et al., 2021). A pesquisa demonstra como a jornada para certificação B pode orientar mudanças estratégicas e culturais, reforçando o papel da governança na consolidação da sustentabilidade em pequenas empresas. Assim, contribui para o corpo de conhecimento ao oferecer uma abordagem para a preparação para a implementação da certificação B em PMEs, destacando desafios e oportunidades relacionados ao processo.

O restante do artigo está estruturado em cinco seções: teoria, que apresenta as empresas B e discute aspectos do processo de certificação; metodologia, que apresenta a empresa estudada e a abordagem de pesquisa-ação utilizada; resultados, que apresenta os três ciclos de intervenção realizados e suas implicações; discussão, que retoma a jornada de certificação sob a ótica da geração de valor socioambiental, e aborda os desafios da jornada para uma PME, e conclusão, com uma síntese e comentários finais acerca das principais contribuições do estudo, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## TEORIA

### Empresas B e sua certificação

As Empresas B apresentam uma forma de empreendimento pró-social que incorpora o propósito de servir ao bem comum (Branzei et al., 2017). Elas procuram equilibrar propósito e lucro (B Lab US & Canada, 2023; Diez-Busto et al., 2021; Stubbs, 2017a). A certificação como Empresa B estimula os empreendedores a materializarem as intenções contidas no objetivo empresarial, transformando suas empresas em organizações que geram impactos socioambientais positivos e efetivos (Muñoz et al., 2018).

A avaliação de impacto é conduzida pelo B Lab, entidade sem fins lucrativos fundada nos Estados Unidos, em 2007. Os principais aspectos avaliados são: governança, colaboradores, comunidade, meio ambiente e clientes (Silva et al., 2022). O representante do B Lab na América Latina é o Sistema B.

A certificação como Empresa B funciona como um selo de confiança do bom desempenho da empresa para os *stakeholders* (Silva et al., 2022). A Avaliação de Impacto B (BIA) oferece uma referência sobre a extensão das práticas e é base de comparação para os critérios de avaliação de empresas de diferentes segmentos e países (Moroz et al., 2018; Gehman et al., 2019). A BIA é uma ferramenta digital gratuita e confidencial, utilizada por mais de 150 mil empresas (B Corporation, 2024a), constituindo um instrumento para construir capacidades e descobrir o potencial de uma empresa para incluir a sustentabilidade em sua estratégia (Carvalho et al., 2022).

Para se tornar Empresa B, é preciso atingir uma pontuação superior a 80, em uma escala de 0 a 200 pontos (Stubbs, 2017a; Cao et al., 2017; Moroz et al., 2018). Atualmente, existem mais de 9 mil Empresas B em 102 países (B Corporation, 2024b). Em seguida, será observado o que leva as empresas a buscarem tal certificação.

### Fatores que influenciam a busca da certificação B

Estudiosos vêm buscando identificar os fatores que influenciam a busca da certificação B. Tais fatores podem ser classificados, de forma simplificada, como fatores institucionais e econômico-financeiros (Rankin & Matthews, 2020).

Harjoto et al. (2019) afirmam haver uma forte associação entre a decisão de se certificar e o nível de concorrência no mercado. Quanto maior a competição, maior o número de certificações. A oferta de recursos para financiar o crescimento e a existência de empresas certificadas que possam transmitir conhecimento sobre o processo também aumenta a propensão à certificação.

Ruozzi e Vicente (2021) observam que financiamentos para empreendedores, impostos e burocracia, acesso eficiente e mais barato a pesquisa e desenvolvimento, e infraestrutura comercial e legal podem incentivar PMEs a terem objetivos de impacto socioambiental. Os autores analisaram a presença desses fatores em 17 países e sua relação com a existência de PMEs certificadas como Empresas B com notas elevadas.

Aos fatores de natureza institucional e econômico-financeira, podem ser adicionados outros, relacionados ao aperfeiçoamento dos modelos de gestão e à busca da competitividade. Diez-Busto et al. (2021), por exemplo, identificaram entre os fatores que motivam a certificação: interesse em melhorar a empresa, diferenciação das empresas tradicionais, busca por vantagens competitivas, acesso a fundos de investimento, atração de novos talentos comprometidos com a causa ambiental e uso da certificação como ferramenta de autoavaliação e melhoria contínua. Após entender o que motiva a busca da certificação B, abordar-se-á como acontece o processo de certificação.

### A jornada de certificação e seus impactos

A certificação como Empresa B oferece um contexto de estudo sobre como o processo afeta a jornada empreendedora de uma empresa. Moroz et al. (2018) criaram um modelo conceitual para entender como a auditoria e o processo de certificação impactam as atividades de empreendedores, times e organizações focadas em propósito. Esse modelo traz uma estrutura de análise com três etapas: primeiro, identificação de oportunidades geradas pelas restrições e contradições impostas pelo processo de certificação e medição; segundo, mudança de identidade após a certificação; e terceiro, sedimentação e substituição de novas identidades para buscar oportunidades decorrentes do processo de certificação.

Conseguir a certificação é somente o passo inicial, sendo necessário entender o que as organizações fazem posteriormente, especialmente em relação à governança e ao engajamento de *stakeholders*. Villela et al. (2021) discutem aspectos das mudanças que as empresas fizeram antes e depois da certificação, para balancearem objetivos econômicos e socioambientais. As empresas analisadas por esses autores tinham como base o compromisso de seus fundadores com objetivos sociais e éticos, além de fatores motivacionais e expectativas sobre a certificação, como a oportunidade de se diferenciarem no mercado, comunicação mais efetiva de sua identidade, ferramenta para monitorar e ajustar seu comportamento e desempenho, e participação em uma comunidade e rede de empresas alinhadas com sua filosofia de negócios.

Muñoz et al. (2018), por sua vez, tratam da questão específica do propósito da organização. Os autores mostram como determinadas escolhas influenciam a evolução do propósito ao longo do tempo. Estudando Empresas B, os autores concluíram que, embora o propósito seja fundamental para o desenvolvimento de empreendimentos sustentáveis, ele deve ser formalizado e constantemente atualizado para atender às normas financeiras, sociais e ambientais.

Complementarmente, Conger et al. (2018) discutem a relevância de ser membro de uma categoria de empresas que permite descobrir novas oportunidades para gerar impacto socioambiental. Os autores mostram que as motivações para se buscarem o empreendedorismo pró-social estão relacionadas à compaixão e ao desejo de instituir valores. Por outro lado, o processo de certificação pode gerar reflexões sobre melhorias e desapontamentos com as notas obtidas. As empresas reavaliam as oportunidades pró-sociais pela viabilidade e atratividade de novas oportunidades, conflitos ou concordâncias internas, legitimação conferida pela certificação, alinhamento com a estratégia de crescimento e sinergia com outras Empresas B. Esses aspectos podem gerar amplificação, rompimento ou estagnação na busca de oportunidades pró-sociais.

Wecker e Froehlich (2022), por sua vez, avaliaram como 11 Empresas B brasileiras, certificadas com uma nota elevada na BIA, encaram os desafios e práticas socioambientais. As vantagens incluem o reconhecimento das práticas socioambientais, participação em uma rede que compartilha valores e gera impacto, atração de investidores e consumidores, troca de informações com a rede, e força no movimento para mudar o capitalismo. Os desafios incluem a documentação exigida, tempo despendido, custos envolvidos, BIA inadequada para PMEs, dificuldade de formalizar processos em PMEs, difusão da cultura em grandes organizações, e falta de evidências sobre benefícios concretos do movimento.

De forma geral, os estudos sobre Empresas B revelam um caminho complexo e cheio de desafios para empresas que buscam equilibrar objetivos econômicos e socioambientais. A certificação, como Empresa B, oferece uma estrutura para avaliação e melhoria contínua, mas também exige comprometimento e adaptação constantes das organizações. A Tabela 1 sintetiza, a partir do corpo teórico pesquisado, objetivos, barreiras e impactos do processo de certificação B.

### MÉTODOS

Esta seção apresentará na primeira subseção a abordagem adotada, justificando. As subseções seguintes tratarão do contexto da pesquisa e do processo de pesquisa, i.e., os passos seguidos.

#### Abordagem da pesquisa-ação

A pesquisa-ação adotada neste estudo visou investigar um problema real em uma empresa, proporcionando tanto aumento do conhecimento prático, quanto acadêmico (Coghlan, 2019). Houve uma convergência entre o interesse do pesquisador e dos sócios

**Tabela 1***Síntese dos principais objetivos, desafios e impactos*

Objetivos: o que as empresas buscam?	Desafios: que barreiras são enfrentadas?	Impactos: que ganhos são conseguidos?
Fortalecimento da imagem	Falta de recursos financeiros	Novas oportunidades de negócios
Diferenciação de concorrentes	Aumento dos custos operacionais	Acesso a novos mercados
Busca de vantagem competitiva	Falta de conhecimento sobre sustentabilidade e certificação B	Acesso facilitado a recursos e financiamentos
Existência de empresas certificadas no setor	Dificuldade para medir impacto social	Atendimento da demanda de stakeholders que valorizam questões socioambientais
Facilitar acesso a investimentos	Visão de curto prazo	Participação na rede de Empresas B
Colaboração com agenda 2030-ONU	Baixo comprometimento interno	Exploração de sinergias com outras Empresas B
Comunicar compromisso socioambiental	Baixo alinhamento interno	Melhoria da governança corporativa
Acesso a ferramentas para melhor desempenho socioambiental	Incentivos insuficientes para a mudança	
Atendimento à demanda de stakeholders	Resistência interna à mudança	
Pressão regulatória	Estratégia ineficaz de implementação	
	Capacitação insuficiente	
	Comunicação insuficiente	

Nota: Elaborado pelos autores com base em Diez-Busto et al. (2021); Moroz et al. (2018); Muñoz et al. (2018); Villela et al. (2021); Kim et al. (2016); Ruoizzi e Vicente (2021); Conger et al. (2018).

da empresa estudada. O objetivo deste estudo foi apoiar a jornada de preparação para certificação como Empresa B de uma empresa de pequeno porte, e, ao mesmo tempo, contribuir para o corpo de conhecimento sobre certificações B.

A adoção da pesquisa-ação se justifica pela necessidade de uma abordagem que combinasse investigação acadêmica com intervenção prática em um contexto organizacional real. Dado ao objetivo de apoiar a jornada de uma pequena empresa na obtenção da certificação como Empresa B, a pesquisa-ação permitiu ao pesquisador atuar ativamente no processo, colaborando com os gestores e uma consultoria especializada na implementação de medidas para melhorarem os indicadores socioambientais da organização.

A pergunta de pesquisa – como implementar medidas que ajudem a melhorar os indicadores socioambientais em uma pequena empresa, potencializando sua certificação como Empresa B? – surgiu da intenção dos sócios de certificá-la como Empresa B. Eles acreditavam ter valores alinhados ao movimento, porém sem contar ainda com práticas que refletissem tais valores.

O processo cíclico da pesquisa-ação, de acordo com Coghlan (2019), começa com o conhecimento do contexto e a definição dos objetivos do projeto, seguido pela indicação de desafios e implementação de ações em ciclos iterativos de definição, planejamento, implementação e avaliação. O pesquisador desempenha um papel participativo, colaborando com os gestores para diagnosticar e solucionar problemas, tornando dessa forma o trabalho útil para a empresa (Eden & Huxham, 1996).

Nesse sentido, é crucial que o pesquisador, além de engajar-se na ação, questione continuamente o progresso e aprendizado do projeto, caracterizando um processo de meta-aprendizado (Coghlan, 2019). Desta forma, a pesquisa-ação é reflexiva, conduzida de maneira deliberada e sistemática, exigindo evidências para apoiar as afirmações (Herr & Anderson, 2015). Consequentemente, o pesquisador não é um observador neutro, mas ativo, intervindo no processo e ajudando a concretizar ações (Coghlan, 2019).

### Contexto da pesquisa-ação

A pesquisa-ação foi realizada na empresa de serviços CcS (nome fictício), fundada na segunda metade dos anos 2000 para estruturar e gerenciar conselhos consultivos para PMEs (*board as a service*). Com dois sócios majoritários, ambos com histórico de empreendedorismo tradicional, a CcS se declara alinhada ao capitalismo consciente e à nova economia. Em 2022, possuía 14 clientes e teve um faturamento de 4,8 milhões de reais.

Antes do projeto, a CcS tinha um propósito amplo de "criar uma comunidade de 1.000 empresas conscientes até 2025", mas sem indicadores objetivos claramente identificados (Moroz et al., 2018). Os esforços dos conselhos estruturados pela CcS para PMEs focavam em melhorar a governança e apoiar a gestão, sugerindo melhorias nos aspectos organizacionais, financeiros e comerciais. Entretanto, havia pouca clareza sobre o que significava ser uma "empresa consciente", e em como transformar seus clientes em empresas com este perfil.

### Processo de pesquisa

A pesquisa-ação na CcS teve duração de oito meses, de junho de 2022 a janeiro de 2023. Foi adotada a abordagem de Coghlan (2019), com uma etapa inicial de entendimento do contexto e propósito, seguida por ciclos, visando enfrentar os desafios identificados. Estes ciclos envolveram definição, planejamento, execução e avaliação de ações, e foram definidos de comum acordo entre o pesquisador, a consultoria contratada e os sócios da empresa. A Tabela 2 apresenta didaticamente as etapas da pesquisa-ação. A consultoria, especializada em certificações B, tinha o papel de dar suporte técnico ao projeto.

**Tabela 2***Etapas da pesquisa-ação*

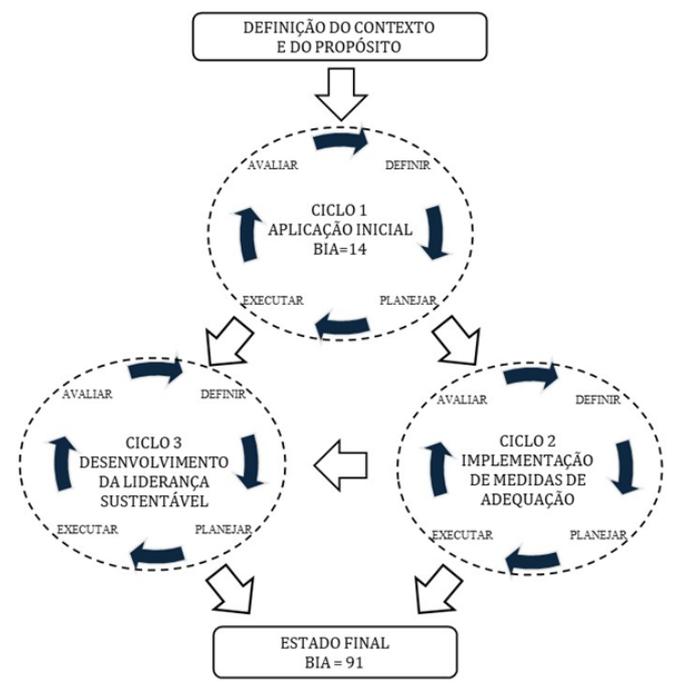
Etapas	Pesquisa-ação
1. Diagnóstico Inicial	Aplicação inicial da BIA Identificação de desafios e oportunidades Análise do contexto organizacional
2. Planejamento das Ações	Definição das ações prioritárias com base na BIA Planejamento das mudanças estruturais e operacionais
3. Implementação das Mudanças	Execução das ações planejadas, incluindo formalização da governança, ajustes nos processos internos e capacitação dos sócios.
4. Avaliação e Reflexão	Avaliação dos resultados obtidos Ajustes no plano de ação Reflexão sobre aprendizados e impactos da certificação

Nota: Elaborado pelos autores.

Três ciclos iterativos de pesquisa-ação foram, então, executados: (1) aplicação inicial da BIA; (2) implementação de medidas de adequação, visando melhorar os indicadores socioambientais, conforme os critérios da BIA; e (3) realização de uma jornada de liderança sustentável com os sócios, atividade considerada essencial para enfrentar desafios e alcançar o resultado final. Foram realizadas palestras, aulas, discussões conceituais, conversas informais e *workshops*. A [Figura 1](#) retrata a etapa final e os três ciclos de pesquisa-ação.

**Figura 1**

Etapa inicial e ciclos da pesquisa-ação



Nota: Elaborado pelos autores.

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas, observações, participação em eventos, reuniões e discussões durante os ciclos. A técnica de observação participante, com o pesquisador integrado à equipe, foi fundamental para o desenvolvimento do projeto ([Miguel, 2008](#)). Além disso, os registros de observações e reflexões do diário do pesquisador forneceram uma base para desenvolver habilidades reflexivas e analíticas ([McNiff et al., 1996](#); [Coghlan, 2019](#)). As entrevistas semiestruturadas iniciais e finais, gravadas, transcritas e analisadas, focaram no histórico dos empreendedores, motivações para certificação e expectativas de resultados. As entrevistas também consideraram fatores motivacionais e dificuldades da jornada, baseados em [Diez-Busto et al. \(2021\)](#) e [Wecker e Froehlich \(2022\)](#).

Dados secundários incluíram os resultados da aplicação da BIA, comparando os indicadores antes e depois das intervenções. A análise foi colaborativa, incorporando conceitos acadêmicos e práticas de outras Empresas B, e focou nas decisões concretas que resultaram em mudanças na CcS.

As medidas para garantir rigor na pesquisa-ação seguiram as recomendações de [Eden e Huxham \(1996\)](#) e os princípios de [Bradbury-Huang \(2010\)](#). Os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, garantindo anonimato e conformidade ética conforme exigido por comitês de ética em pesquisa. A [Tabela 3](#) apresenta um resumo das fontes de dados.

## RESULTADOS

Esta seção apresenta sinteticamente os três ciclos de intervenção. Ao final, é apresentada uma síntese das principais lições aprendidas.

**Tabela 3**

Resumo das fontes de dados

### Entrevistas

- Sócio I (3 entrevistas)
- Sócio II (2 entrevistas)
- Consultores (3 entrevistas)
- Coordenador projeto/Prestador de Serviço CcS (2 entrevistas)

### Arquivos

- Apresentações para a CcS, com base na literatura (3 apresentações)
- Código de ética (15 páginas)
- Livro dos sócios da CcS (264 páginas)
- Planilhas de execução das tarefas da BIA (4 planilhas)
- Estrutura do curso de formação de conselheiros (1 planilha)
- Material elaborado em workshops (8 slides)

### Diário do pesquisador

- Diário (16 mil palavras)

### Reuniões, aulas e eventos

- Interações com o sócio 1 (19 horas)
- Interações com o sócio 2 (13 horas)
- Interações com o coordenador do projeto CcS (4 horas)

### Observações (horas)

- Workshop com todo o time (12 horas)
- Reuniões do Grupo de Trabalho (17 horas)
- Participação em reuniões de conselhos da CcS (40 horas)
- Alinhamento do projeto com sócio (4 horas)
- Alinhamento do projeto com sócio e consultoria (2 horas)

Nota: Elaborado pelos autores.

### Ciclo 1: Aplicação inicial da BIA

Após definir os participantes do grupo de trabalho e o método de condução, a BIA foi validada como ferramenta de avaliação dos impactos socioambientais da CcS. O diagnóstico inicial revelou uma nota BIA de 14, indicando precariedade nos controles, governança frágil e fraco alinhamento interno para gerar impacto nos *stakeholders*. A aplicação da BIA também indicou a necessidade de melhorar a estrutura de controle e gestão, e de discutir conceitualmente com os sócios os temas de sustentabilidade.

Os sócios da empresa expressaram que a BIA trouxe um "banho de realidade", e indicou o caminho necessário para melhorias. O processo inicial gerou um entendimento claro das áreas que precisavam de atenção e preparação para as medidas a serem implementadas no ciclo seguinte.

### Ciclo 2: Implementação de medidas a partir da BIA

A BIA foi utilizada como guia para orientar as mudanças na CcS. O diagnóstico inicial resultou na criação de um plano de ações para melhorar os indicadores socioambientais, como a estruturação de um código de conduta e a formalização de relatórios contábeis e financeiros.

O ciclo evoluiu em duas etapas principais: primeiro, implementação de medidas de simples e média complexidade, aumentando a nota BIA para 59; e, segundo, definição do modelo de negócio de impacto, elevando a nota final para 91. As atividades realizadas incluíram a formalização de relatórios, definição de organogramas, mapeamento de fornecedores e clientes, e a inclusão de cláusulas B no contrato social da empresa. O material gerado neste ciclo também alimentou o ciclo 3: desenvolvimento da liderança sustentável.

*Workshops* e reuniões semanais ajudaram a alinhar as atividades da CcS com as metas de impacto socioambiental. O ciclo culminou com a submissão da BIA para auditoria do B Lab em 31 de janeiro de 2023, data que também marcou o final do trabalho de campo.

Entretanto, alguns meses depois da submissão da BIA, a CcS decidiu realizar uma alteração relevante em seu modelo de negócios, optando por um modelo de franquias. Tal mudança foi acompanhada da decisão de cancelar a certificação B antes da conclusão da auditoria do B Lab, por considerar que tal movimento perdia relevância diante do novo contexto e que os ganhos gerados pela jornada de preparação haviam sido suficientes.

### Ciclo 3: Desenvolvimento da liderança sustentável

Este ciclo focou no desenvolvimento da liderança sustentável entre os sócios da CcS. Houve um esforço significativo para melhorar o entendimento dos sócios sobre conceitos de sustentabilidade, ESG, Empresas B e capitalismo de *stakeholders*. As discussões conceituais, totalizando 19 horas com um sócio e 13 horas com o outro sócio, proporcionaram o aprofundamento nos temas e facilitaram a aprovação das medidas propostas pelo grupo de trabalho.

Os sócios relataram uma evolução significativa no entendimento dos conceitos e na capacidade de conduzir discussões sobre sustentabilidade nos conselhos gerenciados pela CcS. As atividades do ciclo resultaram na integração da sustentabilidade e ESG na abordagem da empresa, evidenciada pelos sócios e pela inclusão desses temas no curso de formação de conselheiros fornecido pela CcS.

### Lições aprendidas

Os três ciclos de pesquisa-ação proporcionaram uma evolução significativa na CcS. O ciclo inicial destacou as áreas de melhoria necessárias; o ciclo de implementação de medidas de adequação resultou em uma nota BIA significativamente melhorada e a definição de um modelo de negócio de impacto; e o ciclo de desenvolvimento de liderança sustentável aumentou a capacidade da CcS para lidar com sustentabilidade socioambiental e integrar esses conceitos em sua estratégia e em seus serviços.

As principais lições aprendidas relacionam-se: primeiro, à comprovação da adequação da BIA como ferramenta para empresas em estágio inicial de desenvolvimento; segundo, à importância de ter um modelo de negócio adequado para gerar impacto socioambiental; e, terceiro, à necessidade de formalização de mecanismos de governança para assegurar a efetividade das mudanças.

O processo fez com que a CcS ficasse mais bem preparada para sua missão socioambiental, com práticas alinhadas ao seu propósito de criar uma comunidade de empresas conscientes. A [Tabela 4](#) sumariza os resultados dos três ciclos de pesquisa-ação.

## DISCUSSÃO

Esta seção traz reflexões sobre dois aspectos centrais da pesquisa-ação realizada na CcS. A primeira foca o processo em si, com destaque para a transformação organizacional ocorrida na empresa. A segunda trata mais especificamente dos desafios que devem ser identificados e enfrentados, para garantir a perenidade da incorporação de princípios e práticas de sustentabilidade.

### O alinhamento de propósito e práticas

A transformação da CcS rumo à sustentabilidade foi facilitada por medidas e iniciativas que alinharam o propósito e as práticas da empresa com os princípios socioambientais. Mudanças organizacionais e de governança foram implementadas para garantir que as abordagens socioambientais fossem incorporadas

**Tabela 4**

*Etapas da pesquisa-ação*

Categoria	Resultado
Capacidades	Maior capacidade de tratar com questões relacionadas à sustentabilidade socioambiental
	Maior capacidade para avaliar o impacto socioambiental da empresa
Práticas gerenciais	Mudanças nos processos internos
	Mudanças na governança
	Estabelecimento de metas socioambientais
	Incorporação de práticas de apoio a empresas clientes na melhoria de suas práticas socioambientais

Nota: Elaborado pelos autores.

nos processos internos e nos conselhos estruturados pela empresa para PMEs. Essa integração facilitou a transição para a sustentabilidade e também garantiu que as práticas diárias da CcS refletissem um compromisso com a geração de impacto positivo.

Um componente essencial dessa transformação foi a utilização da BIA. Este sistema serviu como ferramenta para identificar as áreas que necessitavam de mudanças e orientar a implementação de melhorias. Com a aplicação da BIA, a CcS conseguiu melhorar significativamente seus indicadores socioambientais, alinhando suas operações com os critérios estabelecidos para empresas sustentáveis. Esse processo não apenas aumentou a eficiência das práticas sustentáveis, mas também proporcionou uma base para medir e avaliar o progresso contínuo da empresa.

A educação e o alinhamento de conhecimento entre os sócios e a equipe da CcS foram também importantes. *Workshops* e trabalhos educacionais focados no conceito de Empresas B e sustentabilidade foram realizados para garantir que todos na empresa compreendessem e apoiassem os objetivos de certificação e impacto socioambiental. Essa disseminação de conhecimento ajudou a fortalecer uma cultura organizacional que valoriza e prioriza a sustentabilidade, capacitando os colaboradores a contribuir ativamente para os objetivos da empresa.

Além disso, o estabelecimento de metas claras para a geração de impacto socioambiental foi uma estratégia vital para o sucesso da jornada, demonstrada na evolução da nota da BIA da empresa. Metas específicas foram definidas para medir e avaliar o progresso da empresa, permitindo a implementação de ações corretivas. Essas metas forneceram uma direção clara para os esforços de sustentabilidade da CcS e também ajudaram a garantir a responsabilidade e a transparência nas práticas da empresa.

Por fim, a adaptação do modelo de negócio da CcS, para alinhá-lo com os princípios das Empresas B, consolidou a transformação da empresa. Ao adotar um modelo de negócio de impacto, a CcS posicionou-se como uma organização híbrida integrada, capaz de atingir sua missão socioambiental por meio de seu negócio e atividades principais. Isso permitiu que a empresa gerasse valor social e ambiental de forma consistente, reafirmando seu compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social.

Em resumo, a jornada da CcS para se tornar uma empresa sustentável foi marcada pela integração da sustentabilidade nas práticas empresariais, o uso eficaz da BIA, a educação e alinhamento de conhecimento, o estabelecimento de metas claras e a adaptação do modelo de negócio.

### Os desafios na jornada para a certificação

Apesar dos avanços realizados, a CcS ainda se depara com desafios significativos para integrar a sustentabilidade em suas atividades organizacionais. Para enfrentar esses desafios, é essencial alinhar continuamente profissionais, sócios e práticas com a agenda da sustentabilidade.

O primeiro desafio diz respeito a um dilema usual, entre objetivos de curto prazo e de longo prazo. Embora os sócios da CcS reconheçam a importância de práticas sustentáveis para o longo prazo, elas não são vistas como um vetor para o crescimento no curto prazo (Schaltegger et al., 2024). A visão segundo a qual a sustentabilidade não constitui alavanca para crescimento é compartilhada por vários clientes da CcS, o que cria um desafio adicional para a empresa.

De fato, ao menos um estudo demonstra que os resultados econômicos dois anos após a certificação podem ser inferiores àqueles de empresas não certificadas (Brigas-Fernández et al., 2024). Como equilibrar objetivos econômico-financeiros de curto prazo, relevantes para a sobrevivência e crescimento, com objetivos socioambientais de longo prazo, relevantes para o atendimento do propósito? Não há resposta simples para tal questão, sendo necessário, primeiro, reconhecer sua pertinência e dificuldade para equacionamento, e, segundo, buscar, a cada momento, soluções de compromisso, que equilibrem os dois objetivos (Tabares, 2021).

O segundo desafio relaciona-se à estrutura organizacional informal da CcS, com decisões concentradas nos sócios e recursos limitados. Isso dificulta a implementação de algumas práticas de sustentabilidade. De fato, tal condição pode ser comum a muitas PMEs (Schevchenko et al., 2016). Também para este desafio não há resposta simples. Cabe, no entanto, ter um quadro claro das práticas a serem implementadas e traçar um plano realista e factível, priorizando aquelas práticas de maior relevância e impacto.

O terceiro desafio diz respeito à ausência de pressão regulatória e de *stakeholders* para que sejam implementadas medidas de sustentabilidade. Isso contribui para um quadro institucional pouco estimulante. Conforme vimos, a decisão da CcS de buscar a certificação como Empresa B foi voluntária e não foi impulsionada por demandas explícitas dos clientes.

Com o tempo, a falta de pressão externa pode enfraquecer a motivação dos sócios para priorizar a sustentabilidade. Por outro lado, espera-se que, à medida que os quadros institucionais e regulatórios evoluam, tal contexto possa mudar, criando maior estímulo para mudanças rumo à sustentabilidade.

O quarto desafio tem foco interno e se relaciona ao aperfeiçoamento dos mecanismos de governança corporativa (Ebrahim et al., 2014; Handley & Molloy, 2022). Tal formalização é essencial para monitorar a execução da missão socioambiental da CcS. Isso garante que a sustentabilidade seja uma prioridade estratégica, alinhada com os demais objetivos empresariais. Cabe ressaltar que existem estruturas alternativas de governança adequadas para esse grupo que visam compensar a frequente carência de recursos e estruturas formais, existentes em empresas de maior porte. Entre as alternativas destacam-se os diretores financeiros "virtuais", o apoio de fundos de venture capital, e os conselhos consultivos formados por pares (Handley & Molloy, 2022).

O quinto desafio diz respeito ao risco de práticas de *greenwashing* (Delmas & Burbano, 2011), muito comuns em contextos nos quais se busca a legitimação ou conformação a pressões externas, ou ainda a obtenção de vantagens comparativas. Para evitar tais práticas, é essencial focar permanentemente na busca da coerência entre propósitos e ações, garantindo que essas últimas sejam substantivas e diretamente relacionadas aos negócios.

## CONCLUSÃO

Este estudo adotou o método da pesquisa-ação para apoiar uma pequena empresa de serviços a melhorar seus indicadores socioambientais e submeter sua avaliação de impacto B (BIA) à auditoria do B Lab. Foram implementados novos processos internos e um novo sistema de governança para potencializar a geração de impacto positivo e minimizar falhas na missão socioambiental. A empresa passou a abordar publicamente temas como sustentabilidade, ESG e Empresas B, com destaque em um curso de formação de conselheiros.

As lições aprendidas durante a jornada foram as seguintes: primeiro, o desenvolvimento da liderança sustentável deu aos sócios maior compreensão acerca da questão da sustentabilidade corporativa e do próprio processo de certificação; segundo, a BIA se mostrou uma ferramenta adequada para a empresa, exigindo controles e avaliações anteriormente inexistentes; terceiro, compreender o modelo de negócio da empresa foi essencial para ajustar a proposta de valor e alcançar características de Empresa B; quarto, a formalização da governança corporativa e a adoção de mecanismos que alinham objetivos socioambientais à estratégia da empresa mostraram-se elementos importantes para a sustentabilidade.

A pesquisa-ação também ajudou a identificar dificuldades e desafios na preparação para a certificação. O grupo de trabalho conduziu um processo sistemático de diagnóstico e análise, resultando em colaboração e aprendizado teórico e prático. Os indicadores socioambientais da empresa melhoraram, evidenciados pela evolução da BIA e sua submissão à auditoria do Sistema B.

A pesquisa-ação envolveu um esforço intenso do grupo de trabalho, aprovado pelos sócios. Estes adquiriram conhecimentos sobre sustentabilidade aplicáveis nos conselhos estruturados pela empresa para PMEs e eventos públicos. A consultoria também aprendeu com a jornada, e os consultores passaram a usar os novos conceitos em outros projetos. Além disso, as mudanças realizadas ajudaram a reorientar a atuação da CcS junto aos seus clientes, potencializando seu propósito de torná-las "empresas conscientes".

## Contribuições para o corpo de conhecimento

Este estudo traz contribuições para o corpo de conhecimento sobre a jornada de preparação para a certificação B e, de forma mais ampla, sobre a questão da transformação de PMEs rumo à sustentabilidade. Também expande modelos anteriores ao aplicar a pesquisa-ação para analisar empiricamente a jornada de certificação B em uma PME, relacionando teoria e prática de forma iterativa e participativa. Enquanto estudos anteriores sobre organizações híbridas e certificações B frequentemente adotaram abordagens descritivas ou estudos de caso retrospectivos (Moroz et al., 2018; Villela et al., 2021), este trabalho contribui ao demonstrar como as mudanças organizacionais ocorrem ao longo do processo de certificação, evidenciando desafios, resistências e mecanismos facilitadores.

Além disso, a pesquisa avança o conhecimento sobre a governança corporativa em pequenas empresas que buscam ser certificadas como Empresas B, um aspecto pouco explorado em estudos anteriores. Por exemplo, Villela et al. (2021), apontam a certificação como um fator de reforço da identidade organizacional, mas não examinam em profundidade os ajustes estruturais necessários para integrarem objetivos socioambientais à estratégia empresarial. Neste sentido, este estudo complementa essa abordagem ao demonstrar como a formalização da governança e a adoção da Avaliação de Impacto B (BIA) podem atuar como alavancas para a transformação organizacional.

O trabalho também dialoga com outros estudos empíricos que investigam a certificação B, mas com enfoques distintos. Tabares (2021), por exemplo, explora as tensões de empresas híbridas certificadas, destacando desafios na manutenção do equilíbrio entre objetivos financeiros e socioambientais. Este estudo corrobora essas tensões, mas avança ao identificar estratégias específicas para mitigá-las, como a capacitação da liderança e a estruturação de novos mecanismos de controle interno. Além disso, Wecker e Froehlich (2022) analisam Empresas B brasileiras, evidenciando benefícios e desafios da certificação, mas sem um olhar processual. Este estudo complementa essa visão ao detalhar a evolução dos indicadores socioambientais ao longo dos ciclos de intervenção.

Por fim, o estudo questiona implicitamente a suposição de que a certificação B, por si só, gera impacto sustentável. Embora pesquisas anteriores sugiram que a certificação funcione como um "selo de legitimidade" (Diez-Busto et al., 2021), este trabalho revela

que a certificação só se torna um vetor de transformação quando acompanhada de mudanças estruturais, culturais e estratégicas. Ao enfatizar a necessidade de internalizar a sustentabilidade na governança da empresa, este estudo reforça a importância de abordagens ativas e estruturadas na jornada rumo à certificação B.

### Contribuições práticas

O estudo traz contribuições organizacionais e sociais. Para as organizações, o estudo traz as seguintes contribuições. Primeiro, demonstra que a jornada para a certificação B pode ser um motor de transformação estratégica para PMEs, permitindo que pequenas empresas se repositionem no mercado e se tornem mais competitivas ao adotarem práticas sustentáveis.

Segundo, reforça o uso da BIA como uma ferramenta de gestão contínua. Em lugar de ser apenas um instrumento de auditoria, a BIA pode estruturar melhorias organizacionais e orientar a adoção de práticas sustentáveis de maneira progressiva e viável.

Terceiro, o estudo evidencia que a formalização da governança corporativa é essencial para garantir que a sustentabilidade se torne parte da cultura empresarial. Sem mecanismos formais de controle e direcionamento, os objetivos socioambientais podem ficar fragmentados e perderem força ao longo do tempo.

Quarto, destaca importância da capacitação da liderança e do engajamento interno. O comprometimento dos sócios e colaboradores é um fator crítico para o sucesso da jornada de certificação e para a incorporação de práticas ESG na rotina da empresa.

Para a sociedade, o estudo traz as seguintes contribuições. Primeiro, potencializa a participação de PMEs na agenda da sustentabilidade, ao fornecer um modelo replicável para pequenas empresas que buscam integrar práticas ESG, mas enfrentam limitações de recursos.

Segundo, demonstra como uma PME pode gerar impacto positivo em sua cadeia de valor, incentivando fornecedores, parceiros e clientes a adotarem práticas responsáveis. O efeito multiplicador dessas ações pode contribuir para a consolidação de um ecossistema empresarial mais sustentável.

Terceiro, o estudo oferece *insights* para a formulação de políticas públicas e programas de incentivo à sustentabilidade em PMEs. Ao evidenciar desafios e oportunidades da jornada de certificação B, fornece subsídios para governos e instituições desenvolverem iniciativas que tornem esse processo mais acessível.

Quarto, a pesquisa reforça a ideia de que empresas podem desempenhar um papel ativo na resolução de desafios socioambientais, promovendo um novo paradigma empresarial que alia impacto positivo e viabilidade econômica.

### Limitações do estudo e indicações para futuras pesquisas

A pesquisa-ação apresenta limitações conhecidas, as quais se aplicam a este estudo. A principal limitação é a dificuldade de generalização dos resultados, uma vez que se trata de um caso específico, influenciado pelo contexto único da empresa analisada. Além disso, o envolvimento ativo do pesquisador no processo pode introduzir vieses, afetando a imparcialidade da análise. A intensa participação dos *stakeholders* também pode gerar resistência interna às mudanças propostas. Por fim, a dependência de ciclos iterativos e da colaboração da empresa pode impactar a continuidade e a profundidade das intervenções. Naturalmente, no caso estudado foram adotadas as medidas usuais (e.g., triangulação e checagem por um segundo autor) para mitigar efeitos negativos dessa condição, inerente ao método.

O trabalho realizado permite trazer sugestões para futuras investigações no campo da sustentabilidade e certificações B em PMEs. Primeiro, avaliar as empresas algum tempo após a certificação, para verificar se os novos princípios e práticas foram consolidados, e seu impacto sobre o desempenho econômico e o desempenho socioambiental das empresas. Segundo, aprofundar

a compreensão dos desafios descritos na seção de discussão, visando gerar aprendizado sobre como enfrentá-los, notadamente o tema do equilíbrio entre resultados de curto e longo prazo, a questão das restrições de estrutura e recursos da PME, o efeito do ambiente institucional, e o desafio representado por coibir práticas de *greenwashing* (Delmas & Burbano, 2011; Hunter & De Giacomo, 2023).

### Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram não existir conflito de interesses.

### Declaração de contribuições individuais dos autores

Papéis	Contribuições	
	Silva F. O. V.	Wood Jr. T.
Conceitualização	■	■
Metodologia	■	
Software		N. A.
Validação	■	
Análise formal	■	
Pesquisa / Levantamento	■	
Recursos	■	
Curadoria dos dados	■	
Escrita - Rascunho original	■	
Escrita - Revisão e edição	■	■
Visualização dos dados		N. A.
Supervisão / Orientação		■
Administração do Projeto	■	
Financiamento		N. A.

Nota: Cf. CRediT (Taxonomia de Papéis de Colaborador): <https://credit.niso.org/>

### Ciência aberta: Disponibilidade de dados

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente.

#### Etiqueta

#### Descrição



Conforme informado aos participantes no TCLE, "CLÁUSULA QUARTA – VIGÊNCIA E CONFIDENCIALIDADE: Não serão divulgados sem autorização prévia os nomes dos indivíduos ou corporações que tenham participado de entrevistas ou do PROJETO de pesquisa."



Não se aplica



<https://doi.org/10.48331/scielodata.2CTJER>



<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2613pr>



Não se aplica

## REFERÊNCIAS

- B Corporation. (2024a). *B Impact Assessment*. Retrieved November 15, 2024, from <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment>
- B Corporation. (2024b). *How many Certified B Corps are there around the world?* Retrieved November 20, 2024, from <https://www.bcorporation.net/en-us/faqs/how-many-certified-b-corps-are-there-around-world/>
- B Lab United States & Canada. (2023). *What's behind the B? Certified B Corporations are a better kind of business*. Retrieved June 10, 2023, from <https://usca.bcorporation.net/about-b-corps/>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Bradbury-Huang, H. (2010). What is good action research? Why the resurgent interest? *Action Research*, 8(1), 93–109. <https://doi.org/10.1177/1476750310362435>
- Branzei, O., Muñoz, P., Russell, S., & Whiteman, G. (2017). Call for papers. Special Issue on “Regenerative organizations: Business and climate action beyond mitigation and adaptation.” *Organization & Environment*, 30(3), 275–277. Retrieved May 23, 2023, from <https://www.jstor.org/stable/26408341>
- Brigas-Fernández, V., López-Gutiérrez, C., & Pérez, A. (2024). B-CORP certification and financial performance: A panel data analysis. *Heliyon*, 10(17), e36915.
- Cao, K., Gehman, J., & Grimes, M. G. (2017). Standing out and fitting in: Charting the emergence of certified B corporations by industry and region. In A. C. Corbett & J. A. Katz (Eds.), *Hybrid Ventures - Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 19, pp. 1–38). <https://doi.org/10.1108/S1074-754020170000019001>
- Carvalho, B., Wiek, A., & Ness, B. (2022). Can B Corp certification anchor sustainability in SMEs? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 293–304. <https://doi.org/10.1002/csr.2192>
- Coghlan, D. (2019). *Doing action research in your own organization* (5th ed.). London: Sage Publications.
- Conger, M., McMullen, J. S., Bergman, B. J., York, J. G. (2018). Category membership, identity control, and the re-evaluation of prosocial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 179–206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.11.004>
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Diez-Busto, E., Sanchez-Ruiz, L., & Fernandez-Laviada, A. (2021). The B Corp movement: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(5), 2508. <https://doi.org/10.3390/su13052508>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Eden, C., & Huxham, C. (1996). Action research for management research. *British Journal of Management*, 7(1), 75–86. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00107.x>
- Elkington, J. (2018). 25 years ago, I coined the phrase “Triple Bottom Line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*. Retrieved June 11, 2023, from <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Gamble, E. N., Parker, S. C., & Moroz, P. W. (2020). Measuring the integration of social and environmental missions in hybrid organizations. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 271–284. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04146-3>
- Gehman, J., & Grimes, M. (2017). Hidden badge of honor: How contextual distinctiveness affects category promotion among certified B corporations. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2294–2320. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0416>
- Gehman, J., Grimes, M., & Cao, K. (2019). Why we care about certified B corporations: From valuing growth to certifying values practices. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 97–101. <https://doi.org/10.5465/AMD.2018.0074>
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41(2), 126–134. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2933616>
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid organizations: Origins, strategies, impacts, and implications. *California Management Review*, 57(3), 5–12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.5>
- Handley, K., & Molloy, C. (2022). SME corporate governance: A literature review of informal mechanisms for governance. *Meditari Accountancy Research*, 30(7), 310–333. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2021-1321>
- Harjoto, M. A., Laksmana, I., & Yang, Y. W. (2019). Board nationality and educational background diversity and corporate social performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19, 217–239. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2018-0138>
- Herr, K., & Anderson, G. (2015). *The action research dissertation*. London: SAGE Publications.
- Hunter, J. M., & De Giacomo, M. R. (2023). The environmental performance of B Corp SMEs and the occurrence of greenwashing. *Sinergie*, 41(3), 49–69.
- Johnson, M. (2018). Awareness and application of sustainability management tools in small and medium-sized enterprises. *Academy of Management Annual Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.16036abstract>
- Johnson, M., & Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481–505. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12154>
- Kim, S., Karlesky, M. J., Myers, C. G., & Schifeling, T. (2016). Why companies are becoming B Corporations. *Harvard Business Review Online*, 17, 1–5. Retrieved November 15, 2024, from <https://hbr.org/2016/06/why-companies-are-becoming-b-corporations#:~:The%20qualitative%20evidence%2C%20gathered%20from,set%20of%20rules%E2%80%9D%20and%20%E2%80%9Cdefine>
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713–739. <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>
- McNiff, J., Lomax, P., & Whitehead, J. (1996). *You and your action research project*. Routledge.
- Miguel, P. (2018). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações* (3rd ed.). Elsevier Brasil.
- Moroz, P. W., Branzei, O., Parker, S. C., & Gamble, E. N. (2018). Imprinting with purpose: Prosocial opportunities and B Corp certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.003>
- Muñoz, P., Cacciotti, G., & Cohen, B. (2018). The double-edged sword of purpose-driven behavior in sustainable venturing. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 149–178. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.005>
- Nigri, G., Michelini, L., & Grieco, C. (2017). Social impact and online communication in B-corps. *Global Journal of Business Research*, 11(3), 87–104. Retrieved June 28, 2023, from <https://ssrn.com/abstract=3071156>
- ONU. (2024). *Objetivos de desenvolvimento sustentável*. Retrieved November 15, 2024, from <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>
- Rankin, C., & Matthews, T. (2020). Patterns of B Corps certification: The role of institutional, economic, and political resources. *Societies*, 10(3), 1–12. <https://doi.org/10.3390/soc10030072>
- Revell, A., Stokes, D., & Chen, H. (2010). Small businesses and the environment: Turning over a new leaf? *Business Strategy and the Environment*, 19(5), 273–288. <https://doi.org/10.1002/bse.628>
- Ruozzi, A., & Vicente, J. A. (2021). Entrepreneurial framework conditions and impact scores of small-size Certified Benefit Corporations (CBCs): A configurational analysis of 17 countries. *Sustainability*, 13(13), 7297. <https://doi.org/10.3390/su13137297>
- Santos, F. M., Pache, A. C., & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36–58. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36>
- Schaltegger, S., Girschik, V., Trittin-Ulbrich, H., Weissbrod, I., & Daudigeos, T. (2024). Corporate change agents for sustainability: Transforming organizations from the inside out. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 33, 145–156. <https://doi.org/10.1111/beer.12645>
- Schevchenko, A., Levesque, M., & Pagell, M. (2016). Why firms delay reaching true sustainability. *Journal of Management Studies*, 53(5), 911–935. <https://doi.org/10.1111/joms.12199>
- Silva, V., Lima, V., Sá, J. C., Fonseca, L., & Santos, G. (2022). B Impact Assessment as a sustainable tool: Analysis of the certification model. *Sustainability*, 14(9), 5590. <https://doi.org/10.3390/su14095590>
- Sloan, K., Klingenberg, B., & Rider, C. (2013). Towards sustainability: Examining the drivers and change process within SMEs. *Journal of Management and Sustainability*, 3(2), 19–30. <https://doi.org/10.5539/jms.v3n2p19>
- Stubbs, W. (2017a). Characterizing B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, 299–312. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.093>

- Stubbs, W. (2017b). Sustainable entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 331–344. <https://doi.org/10.1002/bse.1920>
- Stubbs, W., Farrelly, M., Fabianke, K., Burch, S., & Ramesh, P. (2024). Sustainable business models in ‘lighthouse’ small to medium enterprises. *Journal of Management & Organization*, 30(4), 466–489. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.5>
- Tabares, S. (2021). Certified B corporations: An approach to tensions of sustainable-driven hybrid business models in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 317, 128380. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128380>
- Villela, M., Bulgacov, S., & Morgan, G. (2021). B Corp certification and its impact on organizations over time. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 343–357. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9>
- Wecker, A. C., & Froehlich, C. (2022). The B Corp movement, advantages, and challenges: The perception of certified Brazilian companies. *Revista de Administração da UFSM*, 15(4), 596–614. <https://doi.org/10.5902/1983465969844>