

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

FERNANDA ANDREAZZA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM NEGÓCIOS DE IMPACTO: OS DESAFIOS DE
PRÁTICAS EFICIENTES PARA A PRESERVAÇÃO DO PROPÓSITO**

**SÃO PAULO
2020**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

FERNANDA ANDREAZZA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM NEGÓCIOS DE IMPACTO: OS DESAFIOS DE
PRÁTICAS EFICIENTES PARA A PRESERVAÇÃO DO PROPÓSITO**

Projeto de pesquisa apresentado ao Mestrado
Profissional da FGV Direito SP sob orientação da
Professora Lie Uema do Carmo.

[Versão 17.10.20]

**SÃO PAULO
2020**

1. TEMA, CONTEXTO E MODELO DE PESQUISA PREDOMINANTE

1.1. TEMA E CONTEXTO

O projeto de pesquisa tem por objetivo analisar a estrutura de governança utilizada em negócios de impacto social e ambiental como fator de mitigação de riscos para preservação do propósito pretendido, a longo prazo.

Para isto, é necessário apresentar o contexto em que os negócios de impacto se inserem no Brasil e no mundo.

Conforme o Decreto nº 9.977 de 19 de agosto de 2019 destaca em seu artigo 2º, os negócios de impacto são definidos como “*empreendimentos com o objetivo de gerar impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável*”. (BRASIL, 2019). Isto representa que qualquer empreendimento (com fins lucrativos ou sem fins lucrativos) pode ser reconhecido como sendo de impacto quando suas atividades produzam um valor positivo para a sociedade e/ou meio ambiente ao mesmo tempo que seja financeiramente sustentável.

O Decreto 9.977/2019 é fruto do trabalho de uma equipe multidisciplinar e multisetorial, denominado ENIMPACTO (Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto)¹, cujo objetivo é fomentar políticas públicas que criem um ambiente normativo favorável ao surgimento de negócios de impacto, à oferta de investimentos para seu crescimento, ao fortalecimento das organizações intermediárias e da produção de dados sobre todo este ecossistema².

O movimento mundial pelo fomento dos negócios e investimentos de impacto é relativamente recente e surgiu da constatação de que somente os atores conhecidos (governos, organizações da sociedade civil e o investimento social privado realizado pelas empresas), trabalhando na busca de soluções para os problemas sociais, não têm sido suficientes para equacionar os crescentes desafios

¹ A ENIMPACTO está vinculada ao Ministério da Economia. Suas atividades podem ser acompanhadas pelos relatórios disponibilizados em <http://www.mdic.gov.br/index.php/inovacao/enimpacto> Acesso em 15.10.20.

² Vários artigos e pesquisas têm sido publicados sobre o tema. Alguns exemplos podem ser encontrados em GV-executivo, Pequenas Empresas, Grandes Negócios, Capital Reset, SEBRAE, entre outras. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/49183/47996> Acesso em 26/07/2020 Disponível em <https://revistapegn.globo.com/Impacto-social/noticia/2019/11/ele-criou-um-fundo-para-investir-em-negocios-com-impacto-socioambiental.html> Acesso em 26/07/2020. Disponível em: <https://www.capitalreset.com/> Acesso em 26/07/2020. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-sao-negocios-de-impacto-social,1f4d9e5d32055410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em 26/07/2020

enfrentados pela sociedade, tais como desigualdade, pobreza, fome, doenças, acesso à educação, alterações climáticas. (HART; SCRETAS, 2020)

Conforme estudos observados sobre os negócios de impacto, não há uma única nomenclatura que defina este modelo que busca solucionar problemas sociais e ambientais, com sustentabilidade financeira e lógica de mercado (retorno financeiro a investidores e proprietários do capital) e mensuração dos resultados socioambientais alcançados. Eles são designados por negócios sociais, negócios para base da pirâmide (BOP), negócios inclusivos, negócios com impacto social, empresas sociais, setor 2,5 (PETRINI,et.al.2016; COMINI,2016).

Em um contexto histórico, percebe-se que o Reino Unido foi um dos países pioneiros a organizar um grupo de trabalho destinado a pensar soluções de crescimento econômico para suas comunidades mais carentes, foi criando uma Força Tarefa de Investimento Social (*The Social Investment Task Force*), cuja gestão foi liderado por Sir Ronald Cohen³ no ano de 2000.

Dando continuidade à iniciativa inglesa, em 2013, durante o Fórum de Investimento em Impacto Social do G8⁴, foi anunciada a criação da Força Tarefa de Investimentos de Impacto Social, com o objetivo de fomentar o investimento em negócios de impacto em âmbito mundial. Anunciada oficialmente pelo Primeiro-Ministro Britânico David Cameron, ela foi formada pelo Reino Unido, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Estados Unidos e a Austrália (esta como observadora).

No ano seguinte esta Força Tarefa é sucedida pelo *Global Social Impact Steering Group (GSG)*, um grupo de trabalho para coordenação mundial ao fomento dos investimentos de impacto. O Brasil, juntamente com Índia, Israel, México e Portugal passam a fazer parte do GSG.

Em 2014 foi criada a Força Tarefa de Finanças Sociais no Brasil, promovida pelo Instituto de Cidadania Emprearial (ICE), com apoio da Fundação Getúlio Vargas⁵.

³ Mais detalhes sobre a participação de Ronald Cohen na trajetória dos negócios e investimentos de impacto estão disponíveis em <https://sirronaldcohen.org/commissions-task-forces> Acesso em 25/07/2020

⁴ As informações podem ser obtidas em <https://www.gov.uk/government/groups/social-impact-investment-taskforce> Acesso em 15.10.20

⁵ Seu histórico pode também ser encontrado em <https://aliancapeloimpacto.org.br/a-alianca/> Acesso em 26/07/2020.

A Força Tarefa de Finanças Sociais brasileira lançou, no ano de 2015, a *Carta de Princípios para os Negócios de Impacto*⁶, que aborda alguns critérios para a definição dos negócios de impacto, bem como os princípios que deveriam nortear o desenvolvimento de suas atividades. Embora suas recomendações sejam de adoção voluntária, representam um marco importante no desenvolvimento deste novo modelo de negócio, sendo adotada até os dias atuais.

Segundo as diretrizes postas pela Força Tarefa brasileira, os negócios de impacto estariam inseridos em uma espécie do gênero organizações de impacto, onde podem se encontrar as organizações da sociedade civil com geração de receita própria, os negócios sociais que reinvestem todo o lucro obtido no próprio negócio e por fim, os negócios de impacto, cujo modelo de negócio é voltado ao mercado e distribui resultados a sócios/acionistas e investidores (Força Tarefa brasileira, 2015)

Em 2019 a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (nova denominação da Força Tarefa de Finanças Sociais brasileira a partir de 2018), em parceria com a Pipe.Social⁷, publicou uma pesquisa propondo, a partir de escuta ativa dos atores do ecossistema de impacto, critérios mínimos para definição dos negócios de impacto.⁸ (PIPE SOCIAL, 2019)

A pesquisa determinou como critérios mínimos para um negócio enquadrar-se como sendo de impacto, os seguintes critérios, que devem apresentar-se de forma conjunta: (i) *Intencionalidade de resolução de um problema social e/ou ambiental;* (ii) *Solução de impacto é a atividade principal do negócio;* (iii) *Busca de retorno financeiro, operando pela lógica de mercado;* e (iv) *Compromisso com monitoramento do impacto gerado.*⁹

Ainda em 2019, Pipe.Social¹⁰ publicou o 2º Mapa de Negócios de Impacto, identificando 1.002 negócios dentro desses critérios, representando um grande campo de pesquisa.

⁶ A Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil está disponível em http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf Acesso em 26/07/2020.

⁷ <https://pipe.social/>

⁸ A pesquisa completa está disponível em <https://aliancapeloimpacto.org.br/publicacao/o-que-sao-negocios-de-impacto-estudo/> Acesso em 26/07/2020.

⁹ Ob. cit. O que são negócios de impacto... p. 32

¹⁰ <https://pipe.social/produtos/mapa2019#download>

Historicamente se verifica que a busca por agregar lucro e sustentabilidade social e ambiental em um mesmo empreendimento não é uma ideia absolutamente recente (SCHERER, 2014) (GONÇALVES, 2017) (TEIXEIRA, 2019), mas ainda há dificuldade de se encontrar pesquisas acadêmicas abordando a estrutura de governança necessária para mitigar ou prevenir o desvio de finalidade e a perda da missão pretendida em negócios de impacto. A maioria das discussões sobre governança corporativa parecem permanecer em torno da teoria de agência e teoria do *stakeholder*. (KREUZBERG; RODRIGUES; VICENTE, 2019)

De acordo com o estudo realizado pela Aliança pelos Investimentos de Impacto, buscando definir características dos empreendimentos de impacto e compromissos que eles devem assumir encontra-se o “*compromisso com a efetividade da governança*”,¹¹ representando a necessidade de aderência a um modelo de gestão transparente e de tomada de decisão comprometida com os valores de todas as partes interessadas, englobando clientes, colaboradores, fornecedores, comunidade.

Segundo a Carta de Princípios para os Negócios de Impacto de 2015, a aderência aos compromissos nela inseridos devem ser assumidos por todos os negócios de impacto, mesmo que de forma gradual. Sobre a necessidade de uma estrutura de governança efetiva, a carta informa que “os *Negócios de Impacto consideram os demais atores do ecossistema como parte fundamental de seu desenvolvimento. Uma estrutura de governança efetiva é a chave para a evolução das estratégias e para a implementação de ações que possibilitem o atingimento dos objetivos institucionais.*”¹²

O tema também é relevante frente ao ecossistema que se forma em torno desse modelo de negócios, com crescente surgimento de organizações intermediárias, entre elas as de investimento, as quais buscam empreendimentos que atendam aos investidores que desejam alocar seus recursos em negócios que tenham retorno financeiro ao mesmo tempo que solucionem problemas socioambientais.(GIIN, 2020)

¹¹ O que são negócios de impacto [recurso eletrônico]: características que definem empreendimentos como negócios de impacto/Pipe Social, Instituto de Cidadania Empresarial. São Paulo, SP: ICE, 2019. p. 46. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/03/ice-estudo-negocios-de-impacto-2019-web.pdf> Acesso em 25.07.20

¹² FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil. Abril de 2015. p. 9. Disponível em: http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf Acesso em 26/07/2020

Diante da importância da governança para o mercado atual, sendo reconhecida como fator determinante para reconhecimento de valor e maior confiança dos investidores em grandes empresas (COSTA, 2008), este projeto de pesquisa pretende verificar sua importância e aderência para os negócios de impacto socioambiental.

Avaliar a estrutura de governança dos negócios de impacto permite que empreendedores identifiquem vulnerabilidades na condução do propósito de seus negócios, investidores reconheçam a eficiência e transparência na tomada de decisão condizente ao objetivo social e o setor operativo (organizações intermediárias de investimento e aceleração) possam identificar oportunidades de fomento.

1.2 POSSIBILIDADES PRÁTICAS PARA UMA GOVERNANÇA CORPORATIVA FOCADA EM PROPÓSITO

A experiência profissional da autora tem demonstrado que a intenção de causar impacto socioambiental positivo por meio dos negócios é capaz de unir empreendedores interessados em unir esforços para a solução de problemas sociais e ambientais, usando da lógica de mercado, mas nem sempre o propósito comum é capaz de mantê-los unidos por longo tempo.

Haja vista os problemas de comunicação, de transparência de informações, deficiência na prestação de contas e responsabilidades e limites para tomada de decisão, surgem atritos que levam ao esgarçamento societário e desestruturação do negócio.

Em razão da inexistência de uma estrutura societária que identifique os negócios de impacto, é necessário, primeiramente, que as informações sobre seu propósito, objetivos, impacto, estejam claras em todos os documentos externos e internos (contrato ou estatuto social, códigos, manuais, regulamentos, políticas).

Também há necessidade de expressa determinação para conselheiros, gestores, executivos, de que os processos para condução do negócio devem buscar a realização do propósito e do impacto pretendido além da eficiência econômico-financeira.

Uma estrutura de governança participativa, onde existam formas de envolvimento de colaboradores, fornecedores, investidores e comunidade em

reuniões, assembleias, encontros, com possibilidade de expressão e opinião, pode ajudar no controle do propósito.

Outra possibilidade para preservação do impacto pode ser exemplificada pela estrutura societária e de governança criada pelo Triodos Bank¹³, organização holandesa originada em 1971, inserida no contexto de “ethical banking” (bancos éticos), cuja atuação está voltada a negócios com impacto social e ambiental positivo.(TEIXEIRA, 2019)

O modelo criado pelo Triodos Bank possui uma Fundação como estrutura intermediária estabelecida entre os proprietários do capital e a gestão administrativa do banco, cuja função principal é zelar pelo propósito da missão.(TEIXEIRA, 2019)

A Fundação é detentora de todo o capital do banco e emite certificados de depósitos para os co-acionistas. Estes exercem seu direito de voto para eleição do Conselho da Fundação, mas não para os órgãos de administração do banco, cuja competência é exercida pela Fundação.

Embora o Brasil não disponha de respaldo legal para este tipo de estrutura societária, a ideia da separação entre poder econômico e poder político, por meio de uma organização intermediária pode ser uma forma eficiente de preservação do propósito em negócios de impacto.

1.3 MODELO DE PESQUISA PREDOMINANTE

Esta pesquisa, portanto, tem caráter exploratório de abordagem qualitativa, por meio de revisão bibliográfica, observações, análise e estudos de casos, com utilização de entrevistas para levantamento de opiniões e percepções dos empreendedores de impacto, do sistema operativo (aceleradoras, fundos de investimento) e dos seus investidores.

Por meio da pesquisa pretendo verificar a aderência ou não dos negócios de impacto aos modelos de governança conhecidos e detectar a existência de eventuais novas estruturas utilizadas ou de variações nas estruturas usuais.

Também pretendo trabalhar na percepção de importância dada por investidores e organizações intermediárias para a governança corporativa como mitigadora dos desvios de propósito.

¹³ <https://www.triodos.com/>

2. QUESITOS, FONTES DE PESQUISA E FORMAS DE ACESSO

QUESITO 1: O QUE SÃO NEGÓCIOS DE IMPACTO?

Fonte 1 – pesquisa bibliográfica.

Forma de acesso - repositórios de dissertações e teses, livros, artigos publicados e pesquisas organizadas por organizações nacionais e internacionais que apoiam, investem e produzem dados sobre negócios de impacto.

QUESITO 2: COMO OS NEGÓCIOS DE IMPACTO TÊM ESTRUTURADO SUA TOMADA DE DECISÃO QUANTO AO CUMPRIMENTO DE SUA MISSÃO?

Fonte 1 – pesquisa bibliográfica.

Fonte 2 - pesquisa de campo com entrevistas e questionários para empreendedores e organizações que apoiam, investem e produzem dados sobre negócios e impacto no Brasil.

Forma de acesso – repositórios de dissertações e teses, livros, artigos publicados e pesquisas organizadas por organizações nacionais e internacionais que apoiam, investem e produzem dados sobre negócios de impacto.

QUESITO 3: A GOVERNANÇA CORPORATIVA É CONSIDERADA RELEVANTE NA ESTRUTURAÇÃO DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO?

Fonte 1 – pesquisa bibliográfica.

Fonte 2 - pesquisa de campo com entrevistas e questionários para empreendedores, setor operativo (organizações intermediárias de investimento de impacto) e organizações que apoiam, investem e produzem dados sobre negócios e impacto.

Forma de acesso – repositórios de dissertações e teses, livros, artigos publicados e contato com empreendedores, setor operativo e organizações nacionais que apoiam, investem e produzem dados sobre negócios de impacto no Brasil.

QUESITO 4: HÁ UM MODELO DE GOVERNANÇA UTILIZADO DE FORMA PREFERENCIAL NOS NEGÓCIOS DE IMPACTO?

Fonte 1 - pesquisa de campo com entrevistas e questionários para empreendedores, investidores, setor operativo (organizações intermediárias de

investimento de impacto) e organizações que apoiam, investem e produzem dados sobre negócios e impacto.

Forma de acesso – contato com empreendedores, organizações intermediárias e organizações nacionais que apoiam, investem e produzem dados sobre negócios de impacto no Brasil.

QUESITO 5: PARTES INTERESSADAS, TAIS COMO COLABORADORES E COMUNIDADE PARTICIPAM DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO?

Fonte 1 - pesquisa de campo com entrevistas e questionários para empreendedores, setor operativo (organizações intermediárias de investimento de impacto) e organizações que apoiam, investem e produzem dados sobre negócios e impacto.

Forma de acesso – contato com empreendedores, organizações intermediárias e organizações nacionais que apoiam, investem e produzem dados sobre negócios de impacto no Brasil.

QUESITO 6: A GOVERNANÇA CORPORATIVA PODE SER CONSIDERADA COMO MITIGADORA DE RISCOS PARA PRESERVAÇÃO DO IMPACTO A LONGO PRAZO? EM CASO POSITIVO, DE QUE FORMA?

Fonte 1 - pesquisa de campo com entrevistas e questionários para empreendedores, investidores, setor operativo (organizações intermediárias de investimento de impacto) e organizações que apoiam, investem e produzem dados sobre negócios e impacto.

Forma de acesso – contato com empreendedores, setor operativo, investidores e organizações nacionais que apoiam, investem e produzem dados sobre negócios de impacto no Brasil.

QUESITO 7: A GOVERNANÇA CORPORATIVA DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO É UM ITEM AVALIADO POR INVESTIDORES E ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS DO ECOSSISTEMA DE IMPACTO PARA ESCOLHA DOS NEGÓCIOS A SEREM INVESTIDOS?

Fonte 1 – pesquisa bibliográfica.

Fonte 2 - pesquisa de campo com entrevistas e questionários para investidores e sistema operativo (organizações intermediárias de investimento de impacto).

Forma de acesso – repositórios de dissertações e teses, livros, artigos publicados e pesquisas organizadas por organizações nacionais e internacionais que apoiam, investem e produzem dados sobre negócios de impacto.

QUESITO 8: HÁ NECESSIDADE DE UM MODELO ESPECÍFICO DE GOVERNANÇA PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO?

Fonte 1 - pesquisa de campo com entrevistas e questionários para empreendedores, investidores, setor operativo (organizações intermediárias de investimento de impacto) e organizações que apoiam, investem e produzem dados sobre negócios e impacto.

Forma de acesso – contato com empreendedores, setor operativo, investidores e organizações nacionais que apoiam, investem e produzem dados sobre negócios de impacto no Brasil.

3. RELEVÂNCIA PRÁTICA, CARÁTER INOVADOR E POTENCIAL DE IMPACTO

O sistema capitalista tem se mostrado eficiente para obtenção de lucros e geração de retorno financeiro para acionistas e investidores, mesmo diante de externalidades negativas para comunidades, colaboradores, empregados, prestadores de serviços, fornecedores e meio ambiente.(SANTANA, 2008) (BARBIERI et al., 2010)

Frente a esta realidade, novos modelos de negócios têm sido pensados para que proporcionem crescimento econômico ao mesmo tempo que solucionem problemas sociais e ambientais.(COMINI, 2016)

No ano de 2019 os participantes do *Business Roundtable*, associação que reúne os CEOs (*Chief Executive Officer*), diretores executivos com maior hierarquia operacional de uma organização, das maiores corporações americanas, assinaram um documento informando seu compromisso no sentido de repensar a lógica da maximização dos lucros para acionistas e voltarem-se a todas as partes interessadas como propósito empresarial.¹⁴

¹⁴ A manifestação pode ser lida em <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans> Acesso em 26/07/2020.

Nos dois últimos anos, Larry Fink, CEO da BlackRock, maior gestora de ativos do mundo, tem reiterado a necessidade de mudança dos paradigmas nos negócios, os quais precisam incorporar em suas atividades práticas sustentáveis e a tenham em perspectiva todos os *stakeholders* (partes interessadas), sob pena de perderem valor e investimentos.¹⁵

Em recente evento no Brasil, a CEO da Nasdaq, Adena Friedman, declarou estarmos entrando em uma nova era, de um novo capitalismo onde as empresas necessitam atuar de forma mais próxima a seus empregados e comunidade, bem como promover ações mais sustentáveis para promoção do desenvolvimento econômico sustentável. (FIGO, 2020)

Há um movimento mundial em prol de negócios mais sustentáveis e que promovam não somente o retorno financeiro para proprietários e acionistas, mas contribuam para que todas as partes interessadas sejam beneficiadas. (BARBIERI et al., 2010)

Neste contexto se inserem os negócios de impacto, que procuram, além de promoverem impacto positivo em sua cadeia de produção, a solução efetiva de problemas que persistem em nossa sociedade.

Embora já existam estudos e pesquisas buscando conceituar e definir este modelo de negócio, há carência de pesquisas sobre sua estrutura de governança.

Percebe-se que um trabalho de pesquisa focado na estrutura de governança para os negócios de impacto poderá contribuir para desenvolver sua missão focada na perenidade do propósito a longo prazo.

4. FAMILIARIDADE DO PESQUISADOR COM O OBJETO DA PESQUISA

Advogada, atuando há 20 anos no assessoramento jurídica de organizações sem fins lucrativos que atuam nas áreas da educação, saúde, inclusão, acessibilidade, pessoa com deficiência, cultura, religião, com experiência na construção de seus estatutos jurídicos e estrutura de governança para que estejam adequados às normas legais e interesse de seus fundadores e associados.

Recentemente passou a auxiliar empreendedores que pretendem causar impacto social positivo com retorno financeiro, na estruturação de governança e redação de seus documentos sociais.

¹⁵ <https://www.blackrock.com/br/larry-fink-ceo-letter>

Em razão da experiência profissional, enquanto conselheira consultiva do Instituto Legado de Empreendedorismo Social, professora universitária na disciplina de estruturação jurídica de organizações da sociedade civil e negócios de impacto, bem como mentora em instituições que auxiliam empreendedores sociais iniciantes, além de investidora em negócios de impacto, o que aguçou a explorar mais a temática apresentada.

Coautora do livro *Empreendedorismo Social e Inovação Social no Contexto Brasileiro*¹⁶ e membro participante da Comunidade B no Paraná, representação local do Sistema B Brasil, movimento mundial que procura estabelecer uma nova forma de sucesso nos negócios, através da regeneração do capitalismo.

Na estruturação dos inúmeros negócios ao longo dos anos, sempre buscou junto aos clientes que conseguissem entender a importância de um eficiente modelo de governança que atendesse seu propósito e suas necessidades a longo prazo.

5. BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

AYALA Domingos, L.S. **Fatores de decisão em investimentos de impacto: um estudo sobre a relação risco, retorno e impacto.** 2018. Dissertação (Mestrado Profissional). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-18012019-150610/pt-br.php> Acesso em 26/07/2020.

BARBIERI, J.C.; VASCONCELOS, I.F.G; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F.C. **Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições.** *Revista de Administração de Empresas* - v.50. n.2. São Paulo, Apr/June 2010. Disponível em https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000200002 Acesso em 17.10.20.

BARKI, Edgard; COMINI Graziella Maria; TORRES; Haroldo da Gama. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: Como empreender, financiar e apoiar.** IN: HART, S.L; **Capitalismo movido por propósito.** CRUZ, C., QUITÉRIO, D. e SECRETAS B. **O ecossistema de fomento aos investimentos e negócios de impacto: rompendo fronteiras.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019. Disponível em http://ice.org.br/wp-content/uploads/2019/11/Neg%C3%B3cios-de-impacto-socioambiental-no-Brasil_ebook.pdf Acesso em 17.10.20.

BRASIL, Decreto 9.977 de 19 de agosto de 2019. Brasília. Publicado diário oficial: - 20/8/2019. Disponível em:

¹⁶ <https://institutolegado.org/mat/ens-brasil-ebook.pdf>

<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2019/decreto-9977-19-agosto-2019-788984-norma-pe.html>, Acesso em setembro 2020

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração** -São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012. Disponível em https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072012000300004&script=sci_abstract&tlng=en Acesso em 26/07/2020.

COFFEY, P.; RILEY, R. **Reform of the International Institutions**. [s.l.] Edward Elgar Publishing, 2006.

COMINI, G. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. 2016. Tese (Livre-Docência). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2016. Disponível em <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-15122016-143942/fr.php> Acesso em 26/07/2020.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. text—[s.l.] Universidade de São Paulo, 11 nov. 2016.

COSTA, G. DA S. A influência da governança corporativa no desempenho econômico em empresas de capital aberto no Brasil. 7 ago. 2008.

CRUZ, J. M. F. **Tensões entre objetivos sociais e financeiros em negócios sociais e suas relações com o ambiente organizacional**. Tese de Mestrado. Universidade de São Paulo. 2014. Disponível em <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07012015-180714/publico/JaciaraMartinsFontesCruzVC.pdf> Acesso em 26/07/2020.

FIGO, Anderson. É o começo de uma nova era. Plataforma intel v Pro. 17 jul 2020 18h20. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/e-o-comeco-de-uma-nova-era-diz-ceo-da-nasdaq-sobre-o-papel-das-empresas-com-a-sociedade/aceso> em outubro,2020.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**. Abril de 2015. Disponível em: http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf Acesso em 26/07/2020.

FUKAYAMA, Marcel. **Governança em Negócios de Impacto para Fortalecimento de Estratégia e Mitigação de Riscos** in Governança corporativa e inovação: tendências e reflexões / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Organizadores: Carlos Eduardo Lessa Brandão, Joaquim Rubens Fontes Filho, Sérgio Nunes Muritiba. São Paulo, SP: IBGC, 2018, p. 105. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23834/Publicacao-Livr2018-GCelnovacao.pdf> Acesso em: 23/07/2020.

GONÇALVES, C. E. A. **Negócios sociais e investimento de impacto: um estudo sobre as percepções dos atores do ecossistema**. Tese de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-10112017-120551/pt-br.php> Acesso em 26/07/2020.

