

# NEGÓCIOS TRANSFORMADORES: A NOVA LÓGICA DE FAZER NEGÓCIOS

## 1. Introdução

As crescentes demandas sociais, naturais e organizacionais do desenvolvimento sustentável exigem uma mudança estrutural no atual modelo de negócios (BIRKIN et al., 2009; STUBBS e COCKLIN, 2008). Assim, este trabalho tem como objetivo discutir e conceituar os Negócios Transformadores, conceito que abarca uma gama diversa de organizações que buscam gerar impacto positivo atendendo as demandas do mercado e as necessidades socioambientais. Os Negócios Transformadores desafiam a lógica tradicional de fazer negócios uma vez que não são movidos pela ampliação de retorno financeiro aos acionistas e, sim, pelo propósito de gerar valor aos diferentes *stakeholders* de forma sustentável.

Atualmente, sociedades em todo o mundo estão enfrentando grandes crises. Os altos níveis de desigualdade social e desemprego, as epidemias e mudanças climáticas são consequências ligadas ao modelo econômico vigente (BARKI et al., 2013). Uma percepção crítica acerca do entrelaçamento entre questões ambientais, sociais e econômicas evidencia a necessidade de se repensarem padrões ancorados num sistema em que o equilíbrio, seja qual for, está distante (BITTENCOURT; FIGUEIRÓ, 2019). Nesse cenário, as organizações são vistas não apenas como parte estrutural dos problemas que o coletivo enfrenta, mas também como importantes agentes na busca e no desenvolvimento de soluções para essas questões (LUBBERINK et al., 2017). Frente à essa realidade, é importante que os negócios se transformem para serem capazes de transformar.

Segundo Sisodia (2009), a desconfiança em relação às intenções dos negócios é cada vez maior. A percepção pública é de que as organizações prosperam às custas das comunidades em que estão inseridas (PORTER; KRAMER, 2011), uma vez que ainda existe a visão de que a responsabilidade social das empresas se limita à aumentar os lucros de seus acionistas (FRIEDMAN, 1970). Para mudar essa conjuntura, é preciso ultrapassar a ideia de uma suposta incompatibilidade entre empresas rentáveis e a geração de impacto social positivo (BARKI et al., 2013). Na prática, como isso é possível? Quem e como são os negócios que estão operando numa nova lógica econômica?

Várias abordagens teóricas e movimentos vêm buscando responder tais indagações, cada qual utilizando uma lente distinta para explicar uma nova forma de fazer negócio. Como pano de fundo, tem-se a criação de valor compartilhado, conceito que traz a noção de que, tão importante quanto gerar lucro para os acionistas, é gerar valor para a sociedade (PORTER; KRAMER, 2011). Trata-se de um modelo distinto de negócios, poderoso e com grande capacidade de transformação, embutido no propósito central das corporações (PORTER; KRAMER, 2011). Negócios Sociais, Negócios de Impacto Social, Empresas B e Capitalismo Consciente estão entre as abordagens mais disseminadas. Essas abordagens, além de apresentarem conceituações teóricas, estão atreladas à movimentos e organizações gerenciais em âmbito global, motivo pela qual foram escolhidas para compor este artigo.

A primeira discussão surgiu com o prêmio Nobel da Paz em 2006, o professor economista, Muhammad Yunus. Yunus et al (2010) cunhou o termo Negócios Sociais, apresentando um modelo de organização híbrida que combina as competências do setor privado com os conhecimentos de gestão social do Terceiro Setor, com o objetivo de resolver os problemas sociais utilizando os mecanismos de mercado (BARKI, 2015). Numa lógica parecida, os Negócios de Impacto Social (NIS) visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos (COMINI, 2011; TISCOSKI et al., 2013; BARKI et al., 2015;).

Outro movimento que vêm ganhando força é o das Empresas B, que defende um novo tipo de negócio que equilibra propósito e lucro. As Empresas B são legalmente obrigadas a considerar o impacto de suas decisões sobre funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente (SHARMA et al., 2017). Da mesma forma, a abordagem do Capitalismo Consciente também coloca que as empresas devem gerar múltiplos tipos de valores e bem-estar para todos os seus *stakeholders*, sejam eles financeiros, intelectuais, físicos, ecológicos, sociais, culturais, emocionais, éticos e até espirituais (SISODIA, 2009). Sendo assim, o Capitalismo Consciente seria uma nova forma de pensar que os negócios sejam mais conscientes de seu propósito, impacto na sociedade e de seus relacionamentos com os contínuos *stakeholders* (MACKEY; SISODIA, 2013).

Diante da emergência das diferentes abordagens e movimentos, percebemos que tais conceituações podem ser consideradas sobrepostas, ambíguas e vagas, dificultando a compreensão dessas iniciativas como um fenômeno maior. Sendo assim, torna-se necessário um conceito que englobe esses movimentos como um todo e se proponha a explorar as dimensões comuns entre as distintas expressões desse fenômeno, facilitando tanto o seu entendimento quanto a sua aplicação. Para tanto, mapeamos e entendemos as abordagens e os movimentos que se utilizam da lógica dos negócios (segundo setor), mas não operam com o intuito exclusivo de maximização dos lucros, e que buscam, de alguma forma, gerar valor para a sociedade. A partir da proposição do conceito de Negócios Transformadores, visamos contribuir para a literatura especializada, além de para a disseminação e esclarecimento desses conceitos para empreendedores e interessados no assunto.

O presente artigo está organizado em mais quatro seções além desta seção introdutória. No referencial teórico, discutiremos sobre essa nova lógica de fazer negócios e sobre suas principais abordagens e movimentos. Nos procedimentos metodológicos, será exposto o detalhamento da pesquisa. Na sequência, serão apresentadas e discutidas as abordagens e os movimentos da nova lógica de fazer negócios juntamente da conceituação de Negócios Transformadores. Por fim, apontaremos as considerações finais e as sugestões de pesquisas futuras.

## **2. Negócios Transformadores**

### **a. Uma nova lógica de negócios**

O modelo tradicional de negócios é baseado no pensamento neoclássico. Sua lógica pressupõe que requisitos para melhorias sociais oferecem restrições que, inevitavelmente, aumentarão os custos e reduzirão os lucros (PORTER; KRAMER, 2011). Ao assumir que qualquer medida além da geração de lucro se configura como uso irresponsável do dinheiro dos acionistas, os negócios excluem considerações sociais e ambientais do seu pensamento econômico, cedendo a resolução dos problemas da sociedade aos governos e ONG's (PORTER; KRAMER, 2011). Em resumo, o modelo de negócios tradicional possui foco exclusivo na geração de lucro voltada aos acionistas (PETRINI et al, 2016), caracterizando uma mentalidade de maximização de lucro potencialmente causadora de diversos problemas (FREEMAN et al, 2018). Por conseguinte, os negócios têm sido frequentemente acusados de negligenciar as dimensões sociais, ambientais e espirituais das diferentes partes envolvidas (SANDELANDS, 2009).

Em resposta, surge a lógica da criação de valor compartilhado (Porter & Kramer, 2011), em que se parte da premissa de que, para o sucesso dos negócios no longo prazo, tão importante quanto gerar lucro para os acionistas é gerar valor para a sociedade. Porter e Kramer (2014) apresentam a geração de valor como uma forma evoluída do capitalismo, já que entendem que apenas o aumento do poder aquisitivo da população não gera crescimento em longo prazo. É

preciso desenvolver as pessoas, agregar valor (PORTER; KRAMER, 2014). Diante disso, os autores assumem que o valor compartilhado pode ser o responsável pela próxima grande transformação do pensamento administrativo.

Pesquisas anteriores rotularam essa tendência como Responsabilidade Social Corporativa (RSE) ou Sustentabilidade Corporativa (RS), termos que repercutiram significativamente na gestão de negócios durante as últimas décadas (HAHN et al., 2014). Contudo, Porter e Kramer (2011) reiteram a necessidade das empresas em irem além da sustentabilidade corporativa, concentrando-se na criação de valor compartilhado, destacando que o valor da sociedade é igualmente importante para a vantagem competitiva da empresa como puro valor econômico. Esse paradigma revolucionário exige mudanças profundas na lógica dominante dos negócios, centrada no lucro.

Entendemos que essa mudança envolve tanto transformações internas, de forma a repensar a relação com os colaboradores, motivação, liderança, e valores no trabalho (WYRZKOWSKAL, 2020), como também transformações de impacto externo ao negócio, abrangendo a relação com todos os seus *stakeholders*. Isso porque a criação de valor compartilhado envolve formas novas e expandidas de colaboração (PORTER e KRAMER, 2011). Na prática, as organizações devem integrar seus clientes, o meio ambiente e a sociedade como um todo nos seus processos, caso queira de fato possibilitar benefícios à todas as partes interessadas (DANCIU, 2016).

Essas organizações e movimentos cujo objetivo não é exclusivamente econômico (ABELA 2001; ARGANDONA 1998; O'BRIEN 2009; SISON 2007) estão ligadas a conceitos como modelos de Negócios Sociais (YUNUS et al. 2010), modelos de Negócios Verdes (SOMMER, 2012), modelos de Negócios com Resultados Triplos (OSTERWALDER e PIGNEUR 2010), modelos de Negócios de Desenvolvimento Comunitário (STUBBS e COCKLIN 2008), modelos de Negócios Inclusivos (MICHELINI e FIORENTINO 2012) e modelos de Negócios de Sustentabilidade (STUBBS e COCKLIN 2008; BIRKIN et al. 2009). Tais conceituações foram introduzidas para descrever novas lógicas de negócios que beneficiam não apenas as organizações em si, como também a sociedade.

## **b. Abordagens e movimentos**

As discussões sobre uma nova lógica de fazer negócios vêm cada vez mais ganhando espaço nos ambientes acadêmicos e gerenciais. Entende-se que a constituição e o papel dos negócios precisam mudar a fim de atender às demandas socioambientais marcadas pelo contexto atual (PORTER; KRAMER, 2011; FREEMAN et al, 2018). Nessa linha, várias abordagens e movimentos surgem como alternativas, trazendo conceitos e modelos para esses novos negócios. Neste estudo, optamos por aprofundar em quatro: Negócios Sociais, Negócios de Impacto Social, Empresas B e Capitalismo Consciente. Como critério de escolha, buscou-se abordagens que tivessem embasamento e discussão teórica, ao mesmo tempo que promovessem movimentos globais organizados juntamente aos negócios, como o Instituto Yunus, Ashoka, Sistema B e Instituto Capitalismo Consciente. Na sequência, discutiremos um pouco mais sobre as características de cada um deles.

Os **Negócios Sociais** advêm do modelo estabelecido por Muhammad Yunus, economista e fundador da organização de microcrédito Grameen Bank e ganhador do Prêmio Nobel da Paz em 2006. O autor conceitua Negócios Sociais como empresas cujo objetivo principal é solucionar um problema social aplicando princípios de negócios (YUNUS, 2011). Para Yunus (2011), o negócio social tem que ser autossustentável, ou seja, gerar receita suficiente para cobrir seus próprios custos. O sucesso do Negócio Social não é mensurado pelo total do lucro gerado em um determinado período, mas sim, pelo impacto criado para as pessoas ou ainda, para o meio ambiente (YUNUS, 2011).

Os Negócios Sociais podem acontecer através de *joint ventures* de parcerias entre organizações tradicionais como Danone, Intel, Veolia e BASF com a organização Grameen, ou ainda, ser uma pequena empresa. Porém, para ser um Negócio Social, a empresa deve atingir o impacto social desejado com uma escala significativa e uma autossuficiência financeira. Os Negócios Sociais (a) combinam características do negócio tradicional, como dinamismo e eficiência, com aspectos do setor público e filantrópico que envolve uma consciência de problemas sociais; (b) não ficam dependentes de doações para gerar sua transformação, pois se propõe a ser um negócio autossustentável; (c) têm objetivo de não maximizar o valor para os seus acionistas; (d) o seu propósito é tido com alto potencial de inovação; (e) têm seu investimento retornado ou investido em outro negócio social (YUNUS, 2011).

Após a discussão sobre Negócios Sociais, surgiram outros conceitos e modelos similares, como é o caso dos Negócios de Impacto Social (NIS). Os NIS se diferem dos Negócios Sociais principalmente na sua relação com o lucro. Enquanto nos Negócios Sociais o lucro é retido ou reinvestido pelo negócio, nos NIS, ele pode ser distribuído entre os acionistas. Embora essa relação seja distinta, a intencionalidade permanece a mesma: unir lucro com impacto socioambiental.

Os **Negócios de Impacto Social (NIS)** são negócios que visam gerar impacto social e/ou ambiental, obtendo também resultados financeiros, ou seja, visam unir missão social ao lucro. De forma geral, um NIS busca atender demandas básicas que ainda não foram atendidas com qualidade ou acesso (COMINI, BARKI, & AGUIAR, 2012). O impacto social é um conjunto de mudanças positivas nas condições de vida do público-alvo, que sejam sustentáveis no médio e longo prazo, que resultam em produtos e serviços. Os Negócios de Impacto Social não são necessariamente focados em atender somente o público de baixa renda, por mais que a maior parte tenha seu público-alvo voltado para a população mais vulnerável.

Um NIS é caracterizado a partir de quatro princípios: a) Compromisso com a missão social e ambiental, isto é, divulgar através de seus meios de comunicação, sendo eles, internos e externos, o compromisso da empresa às boas práticas; b) Compromisso com o impacto social e ambiental monitorado, logo, um NIS deve explicitar os impactos que visa gerar, deixando clara suas métricas de controle. Coletando, analisando e reportando periodicamente; c) Compromisso com a lógica econômica, isto é, um NIS deve estabelecer um modelo de negócio que seja autossustentável ao longo do tempo, não dependendo de atores externos, potencializando sua capacidade de gerar impacto; d) Compromisso com a governança efetiva, balanceando o risco entre todos os *stakeholders*, tendo transparência nas decisões tomadas e compartilhando conhecimentos com a comunidade/público-alvo. (FORÇA, 2015).

À medida que o impacto socioambiental se tornou indicador de sucesso nos negócios, aumentou-se a necessidade de mensurá-lo. Para uma empresa ser um Negócio de Impacto Social, orienta-se a mensuração do impacto gerado, porém, segundo Pipe (2019), somente 17% dos Negócios de Impacto Social brasileiro mensuram seu impacto através de processos internos. Aliado a isso, percebeu-se um movimento de negócios tradicionais (que não surgiram com essa intenção) buscarem conectar o retorno financeiro com as demandas socioambientais. Nesse contexto, surgem as Empresas B, negócios certificados e regularizados pelo Sistema B, organização global de mensuração de impacto.

As **Empresas B** são um novo tipo de negócio que busca equilibrar propósito e lucro (BCORPORATION, 2020a). Elas compreendem que grande parte dos problemas sociais não podem ser resolvidos somente pelos governos e ONG's (SHARMA, 2017). Sendo assim, utilizam o poder das forças de mercado, como o lucro e o crescimento, como meios para geração de impacto positivo (SHARMA, 2017). Sua atuação está auxiliando a acelerar uma mudança cultural sobre a redefinição de sucesso nos negócios e a criação de uma economia mais inclusiva e sustentável (BCORPORATION, 2020b).

A sua certificação é administrada pela ONG B Lab e baseada na verificação da performance de impacto (HILLER, 2013). Esse é um processo que envolve a medição e avaliação de múltiplas dimensões: governança, comunidade, meio-ambiente e trabalhadores (SHARMA, 2017). Ao atingir os padrões do B Lab, essas organizações estão atuando de acordo com os mais altos padrões de verificação em performance ambiental, transparência pública e contabilidade legal (BCORPORATION, 2020b), considerando o impacto de suas decisões em todos os seus *stakeholders* (BCORPORATION, 2020a).

Profissionais e acadêmicos apontam que negócios híbridos sustentáveis, como as Empresas B, são uma força em crescimento (HAIGH; HOFFMAN, 2012). Segundo um estudo realizado por Chen e Kelly (2015), a taxa de crescimento da receita de Empresas B excedeu a média comparado a de outras empresas do mesmo setor. A tendência é que esse tipo de negócio torne-se cada vez mais comum nos próximos anos (BICE, 2013). Contudo, o movimento Empresas B recebe críticas por suas exigências de métricas e restrições, diminuindo a liberdade dos donos de seguirem diferentes caminhos (HEMPHILL et al., 2014). Nessa linha, tem-se a abordagem e movimento do Capitalismo Consciente, que oferece um outro olhar para esse fenômeno.

O **Capitalismo Consciente** é um modo de pensar sobre negócios que estão mais conscientes do seu propósito, seu impacto no mundo e no bem-estar da sociedade (MACKKEY e SISODIA, 2013). Mackey e Sisodia (2013) propõe quatro pilares que sustentam o que eles denominam de empresas conscientes, estes sendo, a) propósito maior; b) integração de stakeholder; c) liderança consciente e d) cultura organizacional consciente. Estes alicerces são interconectados e potencializam-se mutuamente.

Na base destes sustentáculos, está a definição de um **propósito** que vá além da maximização dos lucros e da geração de valor para os acionistas - para Sisodia (2009), é preciso considerar, também, as repercussões econômicas e sociais decorrentes do desempenho do negócio. Tal conduta potencializa o engajamento das partes envolvidas, possibilitando a consolidação do segundo pilar. A **integração de stakeholder** seria a integração de todos os públicos que influenciam e são influenciados pelas organizações. Conectados e interdependentes, os *stakeholders* compartilham propósitos e valores comuns e, portanto, buscam uma relação harmoniosa e que contemple os interesses de todos. O terceiro pilar diz respeito às **lideranças conscientes**, que necessitam ter um pensamento complexo em relação à empresa e seu ecossistema, priorizando a entrega simultânea de valor à todas as partes envolvidas. Os líderes, quando vistos como exemplos, servem como multiplicadores de uma cultura organizacional consciente, aspecto que caracteriza o quarto principal alicerce desse sistema. Conforme Mackey e Sisodia (2013), quando alinhada ao propósito da organização, a **cultura** empresarial tem a função de perpetuar os valores do negócio através do tempo e das transições de lideranças, provendo força e estabilidade para a companhia. A descentralização, empoderamento e colaboração são palavras-chave nesse processo, pois amplificam a criatividade e as possibilidades de inovar continuamente, resultando na geração de cada vez mais valor às partes interessadas e no fortalecimento do comprometimento organizacional.

De acordo com Mackey e Sisodia (2013), ao adotar esses princípios, os negócios se aproximam dos interesses da sociedade e se alinham às mudanças evolucionárias experienciadas pela humanidade como um todo. Por outro lado, é importante citar que a abordagem apresentada por Mackey e Sisodia é de certa forma ampla, funcionando mais como um norteador, o que pode ser positivo por um aspecto, tendo em vista que não existe exigências específicas para participar do movimento, permitindo assim, maior liberdade aos negócios, diferentemente do que ocorre com as **Empresas B**. Já o lado negativo é que por ser ampla, o movimento acaba não garantindo que as empresas participantes de fato estão gerando impacto positivo dentro dos quatro pilares citados anteriormente.

De maneira geral, percebe-se que, apesar das abordagens e movimentos apresentarem características diferentes, todos elas englobam elementos em comum que as diferem do modelo tradicional de fazer negócios. Ao enxergar essas iniciativas através da perspectiva de um fenômeno, o presente estudo busca auxiliar na compreensão e na disseminação do tema, propondo assim, um conceito inclusivo para essa nova lógica de negócios. Para isso, compreender as peculiaridades das iniciativas torna-se tarefa fundamental para a caracterização do fenômeno, como será melhor explorado na seção de procedimentos metodológicos

### **3. Metodologia**

A fim de atingir o objetivo proposto pelo artigo, utilizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa exploratória dividida em três etapas. A primeira etapa constituiu-se na identificação de abordagens e movimentos existentes que buscam explicar uma nova lógica de fazer negócios. Nessa etapa, utilizou-se como critério de escolha abordagens que tivessem embasamento e discussão teórica, ao mesmo tempo que promovessem movimentos globais organizados juntamente aos negócios. A partir de uma pesquisa exploratória, chegou à quatro movimentos globais ancorados por instituições de referências: Instituto Yunus (Negócios Sociais), Ashoka (Negócios de Impacto Social), Sistema B (Empresas B) e Instituto Capitalismo Consciente (Capitalismo Consciente).

Na sequência, dedicou-se a coleta de dados secundários referentes a esses quatro movimentos. Para isso, buscou-se sites, documentos, apresentações e manuais das instituições, assim como vídeos, podcasts, artigos e pesquisas acadêmicas relacionadas às temáticas. Em seguida, a fim de validar e aprofundar os dados coletados, realizou-se quatro entrevistas em profundidade com empreendedores vinculados aos movimentos previamente definidos. A escolha dos participantes da pesquisa foi dada devido ao seu vínculo com os movimentos. Assim, as entrevistas foram realizadas para confirmar os dados secundários encontrados e confrontar o campo teórico com o campo prático. A partir destas fases foi possível analisar e compreender as particularidades e identificar as convergências de cada movimento, sendo possível a conceituação de Negócios Transformadores.

### **4. Negócios Transformadores: proposição de um conceito**

Estamos em um ponto de inflexão: um momento na história em que é hora de parar de tentar consertar o modelo antigo e dar o salto para o próximo (LALOUX, 2015). Vários movimentos e abordagens trazem alternativas para esse novo paradigma, cada um com as suas particularidades. Com isso, temos uma confusão e uma sobreposição de conceitos que nos impossibilita de enxergar o fenômeno como um todo. Trata-se de um movimento maior: uma nova lógica de fazer negócios. Sendo assim, propomos um modelo inclusivo que busca contemplar as diferentes abordagens e concatenar suas convergências. Chamamos esse novo paradigma de Negócios Transformadores.

Para a proposição desse conceito, analisamos quatro abordagens distintas, que abrangem os mais diversos formatos de organizações: Negócios Sociais, Negócios de Impacto Social (NIS), Empresas B e Capitalismo Consciente. Com base nas comparações entre os modelos, realizadas a partir de entrevistas e dados secundários, identificamos convergências com peculiaridades no que tange (1) o propósito, (2) a relação com o lucro e (3) a criação de valor por toda a cadeia. Ainda que todos os movimentos apresentem essas características em comum, há divergências em relação a maneira em que esses pontos são geridos dentro das organizações. A análise dessas diferenças e semelhanças será sintetizada na sequência, antecedendo a descrição do novo modelo proposto.

A começar pelo propósito, os quatro movimentos se conectam pelo fato de considerarem

a geração de impacto positivo em seu *core business*, não tratando a responsabilidade social como um departamento lateral da organização. Entretanto, enquanto os Negócios Sociais e os NIS existem exclusivamente para resolver um problema socioambiental, o entendimento da razão de existir das Empresas B e do Capitalismo Consciente costuma ser mais amplo. As Empresas B se diferem dos NIS e dos Negócios Sociais por contemplarem organizações que não tenham sido criadas necessariamente com o objetivo de resolver um problema socioambiental, mas buscam gerar impacto positivo em sua cadeia.

Dessa forma, o mesmo serve para o Capitalismo Consciente, com a diferença de que as empresas interessadas em aderir ao movimento não necessitam atender aos critérios mandatórios exigidos pela certificação do Sistema B, e tampouco possuem mensuração de impacto. Tal análise corrobora com a fala de um dos entrevistados, empreendedor associado ao Capitalismo Consciente, que afirmou que a complexidade do processo do Sistema B foi um dos fatores que inviabilizou a adoção do certificado por parte da sua empresa. Na maioria dos negócios participantes do Sistema B e do Capitalismo Consciente, a intencionalidade de resolver um problema social pode não ser uma realidade, porém visam diminuir seus impactos negativos, seja ele certificado ou não. Esse entrevistado, sócio de uma empresa ligada ao Capitalismo Consciente, afirmou "Temos um negócio que envolve ações sociais, mas não é exclusivamente para isso". Em síntese, esses quatro modelos de negócio se manifestam de maneiras distintas e, por isso, atraem diferentes perfis de empresas e empreendedores. Ainda assim, todos os modelos estudados estão comprometidos em cumprir um objetivo maior do que o lucro.

A sustentabilidade financeira é a segunda grande convergência observada, já que todos os movimentos entendem que os negócios devem ser autossustentáveis, não dependendo da doação de terceiros para funcionar. Dentro dessa lógica, somente os Negócios Sociais não promovem a distribuição de lucro, reinvestindo seu excedente no próprio negócio ou na comunidade, visando maior escalabilidade. Cabe ressaltar que a conexão entre lucro e impacto social ainda é vista com desconfiança por alguns setores da sociedade. Segundo a entrevistada vinculada aos negócios sociais, não somente esses negócios eram desconhecidos pelo público, como também eram comumente confundidos com ONG's. No caso dos NIS, das Empresas B e do Capitalismo Consciente, estes aceitam a distribuição de lucro entre os seus acionistas.

O terceiro ponto em comum trata-se da geração de valor sistêmica, baseada no conceito de Valor Compartilhado de Porter e Kramer (2011). A noção de gerar valor para todas as partes interessadas está alinhada com o modelo de Negócios Sociais e dos NIS, apesar de não receber menção explícita. Ainda, ela está relacionada com o princípio de integração de *stakeholders* do Capitalismo Consciente e possui a particularidade de ser medida e certificada no caso das Empresas B.

Com o intuito de oferecer uma síntese visual da análise realizada, e buscando evidenciar os pilares que unem os movimentos abordados, apresentamos um quadro comparativo, localizado abaixo. Cabe ressaltar que as dimensões aqui trazidas, que, por sua vez, compõem as bases dos Negócios Transformadores, emergiram da análise prévia das quatro abordagens.

Quadro 1 - As 3 dimensões dos Negócios Transformadores

	<b>Propósito</b>	<b>Autossustentável</b>	<b>Geração de Valor Sistêmica</b>
Negócios Sociais	Existem para resolver um problema socioambiental	Sem distribuição de lucro	Não específica, mas está alinhado ao seu modelo de negócios
NIS	Existem para resolver um problema socioambiental	Com distribuição de lucros	Não específica, mas está alinhado ao seu modelo de negócios

Empresas B	Geração de impacto no seu <i>core business</i>	Com distribuição de lucros	Particularidade em medir e certificar esse impacto
Capitalismo Consciente	Geração de impacto no seu <i>core business</i>	Com distribuição de lucros	Alinhado ao pilar “integração de <i>stakeholders</i> ”

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Assim, os Negócios Transformadores podem ser compreendidos a partir de três dimensões que se retroalimentam: o propósito, a geração de valor sistêmica e a autossustentabilidade. Esses negócios são movidos por um objetivo maior que busca gerar valor para todos os envolvidos de forma sustentável, incluindo a esfera econômica, ambiental e social.

A dimensão **propósito** dos Negócios Transformadores, conforme trazido anteriormente, parte do entendimento de que os negócios devem existir por razões que vão além da geração de lucro (MACKEY; SISODIA, 2013). Conecta o *core business* do negócio com o impacto positivo que ele busca gerar para o ambiente em que se está inserido, diferentemente do que ocorre com CSR (PORTER; KRAMER, 2011). Tal dimensão tem reflexos não só na realidade externa do negócio, como também na interna, uma vez que o propósito alinhado aos valores tem o potencial de energizar os negócios e difundir uma cultura de paixão e criatividade (SISODIA, 2009). Diferentemente da Responsabilidade Social Corporativa, em que a responsabilidade social está na margem do que as empresas fazem, mas não no centro, frequentemente criando efeitos prejudiciais para a sociedade (KRAMER; PORTER, 2011), os Negócios Transformadores atuam baseados em um propósito em que o *core business* deve ser responsável por si só (SISODIA, 2009).

Encontra-se consciência por parte dos empreendedores de Negócios Transformadores em relação ao seu propósito. Quando questionado sobre o que a empresa fazia, o entrevistado vinculado ao Capitalismo Consciente afirmou: “Nós vendemos produtos relacionados ao nicho de moda e usamos eles como ferramentas para tornar o mundo mais aberto, irreverente e do bem”. De maneira semelhante, o entrevistado vinculado às Empresas B foi categórico ao apontar que “a nossa visão é construir um sistema econômico inclusivo, equitativo e regenerativo a todas as pessoas e ao nosso planeta” como propósito do movimento.

Entendendo o foco exclusivo na criação de valor econômico para os acionistas como elemento fundamental do modelo de negócios tradicional (PETRINI, 2016), **a geração de valor sistêmica** torna-se igualmente relevante para os Negócios Transformadores. O novo modelo não nega a importância da criação de valor para os acionistas, mas compreende o sistema em que está inserido como interconectado e interdependente, considerando os *stakeholders* como um fim por si só e não um meio para satisfazer os investidores (FREEMAN et al, 2018). Não é, portanto, uma disputa entre acionistas e outras partes interessadas, mas uma perspectiva de negócios limitada em oposição a outra ampla e holística (FREEMAN et al, 2018).

A aplicação de uma visão sistêmica demanda uma perspectiva de *stakeholder*, considerando todos os elementos, suas interações e interdependências em uma viabilidade de longo prazo (FREEMAN et al., 2018), buscando otimizar a saúde do ecossistema como um todo (SISODIA, 2009). Eles entendem que valores e propósitos compartilhados, uma orientação a longo prazo e a construção consciente de confiança e agilidade no sistema estão ligados a uma maior criação de valor (FREEMAN et al, 2018).

A dimensão não implica que os negócios devam ser excessivamente "mesquinhos" ou generosos com as partes interessadas, mas que sejam agentes de mudança na construção de uma relação de equilíbrio, justiça e harmonia em todo ecossistema (FREEMAN et al, 2018). Do contrário, quanto mais os participantes sentirem-se maltratados e desfavorecidos, menos motivados estarão para contribuir com o florescimento do todo, concentrando-se em maximizar o que puderem “obter” do sistema (FREEMAN et al, 2018).

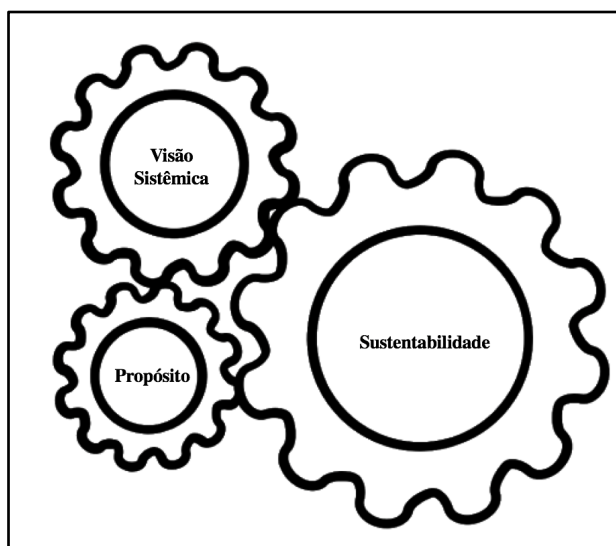


A fim de garantir a operação do seu propósito e a geração de valor para os diferentes atores, torna-se necessário que o negócio seja **autossustentável**. Sendo assim, os Negócios Transformadores combinam dois objetivos anteriormente vistos como incompatíveis: sustentabilidade financeira e geração de valor social (TEODÓSIO & COMINI, 2012; MOURA, 2011; WILSON & POST, 2013). Divergindo do modelo de ONGs, os Negócios Transformadores apresentam sustentabilidade financeira, não dependendo de doações de terceiros.

A busca por sustentabilidade nas diferentes esferas pode ser percebida na fala da entrevistada vinculado aos Negócios Sociais, quando a entrevistada descreve uma nova maneira de fazer negócios “alinhando uma demanda de mercado que gere lucro e que diretamente traga impacto social”. A entrevistada vinculada aos Negócios de Impacto Social expõem de forma similar: “é alinhar uma dor social e ambiental com uma dor de mercado”. Essa nova lógica ressignifica os indicadores de sucesso para um negócio uma vez que leva em consideração uma prosperidade a longo prazo (FREEMAN et al 2018; PORTER; KRAMER, 2011), levando em consideração o ambiente para além do próprio negócio.

Como é possível perceber, as três dimensões dos Negócios Transformadores estão diretamente relacionadas entre si. O que move o negócio alimenta e é alimentado pelas relações com seus *stakeholders* da mesma forma que acontece com a busca pela sustentabilidade. As três dimensões se retroalimentam num fluxo contínuo, assim como uma bicicleta que precisa estar em movimento para poder andar. Entendemos que se trata de processo dinâmico que, assim como os negócios, está em constante transformação. A Figura 1 ilustra a relação entre as dimensões como uma engrenagem. Através dessa imagem, buscamos explicitar a inter-relação entre as dimensões: se uma delas não está em movimento, as demais param.

Figura 1 - Ilustração do Modelo de Engrenagem das Dimensões dos Negócios Transformadores



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

## 5. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo compreender e conceituar uma nova lógica de fazer negócios em que o retorno econômico financeiro está conectado ao impacto socioambiental. A partir de uma pesquisa exploratória, identificamos diferentes abordagens que buscam explicar tal fenômeno: Negócio Social, Negócio de Impacto Social, Empresas B e Capitalismo Consciente. Contudo, percebemos que essas iniciativas apresentam conceitos ambíguos,

sobrepostos e limitados, havendo assim, a necessidade de compreender o movimento como um todo, o qual chamamos de Negócios Transformadores.

Os Negócios Transformadores compõe três dimensões que se retroalimentam numa transformação contínua: o propósito, a autossustentabilidade e a geração de valor sistêmica, desafiando assim, o modelo tradicional que orienta-se predominantemente pelo lucro e retorno financeiro aos acionistas. Ou seja, eles possuem uma intencionalidade que está relacionada a geração de valor para seus diferentes *stakeholders* de uma forma sustentável.

Assim, temos como contribuição a denominação e a compreensão do fenômeno de Negócios Transformadores e a identificação das dimensões que os guiam. Elevamos a discussão teórica para um outro patamar que vai além das abordagens apresentadas e compreende o fenômeno como um todo. Denominamos um movimento que unifica os negócios que alinham impacto e lucro. No âmbito gerencial contribuimos com a disseminação e a compreensão para os empreendedores que querem (ou já estão) desenvolvendo uma nova lógica de fazer negócios. Dessa forma, almejamos promover a difusão e a reflexão teórica sobre o tema para trabalhos futuros.

Por fim, tendo em vista o desenvolvimento e as contribuições propostas, percebemos limitações da pesquisa que podem vir a ser exploradas em estudos futuros, como a limitação de dados exploratórios. Logo, surge a oportunidade da realização de pesquisas futuras que aprofundem a compreensão do fenômeno de forma empírica. Além disso, outras duas sugestões se fazem importantes, sendo, a realização de uma pesquisa que busque entender a relação entre dimensões elencadas dos Negócios Transformadores e também, que leve em consideração abordagens e movimentos para além dos utilizados neste estudo.

### Referências Bibliográficas

ABELA, A.V. **Profit and More: Catholic Social Teaching and the Purpose of the Firm.** *Journal of Business Ethics* 31, 107–116 (2001).

ADAMS, R.; Jeanrenaud, S.; BESSANT, J.; DENYER, D.; OVERY, P. **Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review.** *Int. J. Manag. Rev.* 2016, 18, 180–205.

ARGANDOÑA, A. **The Stakeholder Theory and the Common Good.** *Journal of Business Ethics* 17, 1093–1102 (1998).

BARKI, Edgard et al. (Ed.). **Negócios com impacto social no Brasil.** Peirópolis, 2013.

Bcorporation. 2020a. “A Global Community of Leaders”. <https://bcorporation.net/>. Acesso em 25/05/20.

Bcorporation. 2020b. “About B Corps”. <https://bcorporation.net/about-b-corps>. Acesso em 25/05/20.

BICE, Sara. **No more sun shades, please: Experiences of corporate social responsibility in remote Australian mining communities.** *Rural Society*, 22:2, 138-152, 2013.

BIRKIN, F.; POLESIE, T.; Lewis L. **A new business model for sustainable development: an exploratory study using the theory of constraints in Nordic organizations.** *Business Strategy and the Environment*, 18(5), 277-290, 2009.

BITTENCOURT, Bruno A.; FIGUEIRÓ, Paola S. **A criação de valor compartilhado com base em um ecossistema de inovação.** *Cad. EBAPE.BR*, v. 17, nº 4, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2019.

CHOUINARD, Yvon. **Let My People Go Surfing: the education of a reluctant businessman.** Penguin Books, 2016.

COMINI, G. Estudo publicado pelo Instituto Walmart como parte do projeto “Mapa de Soluções Inovadoras – Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos”- realizado em parceria com a Ashoka, 2011.

COMINI, G.; BARKI, E., & AGUIAR, L. . **Três perspectivas para negócios sociais: uma análise multicaseos brasileiros.** *Revista De Administração*, 47(3), 385-397 (2012).

DANCIU, Victor et al. **The potential of shared value creation: a theoretical analysis.** *Romanian Economic Journal*, v. 19, n. 60, p. 33-60, 2016.

FREEMAN, Edward R.; PHILLIPS, Robert; SISODIA, Rajendra. **Tensions in Stakeholder Theory.** *Business and Society*, 1-19, 2018.

FRÉMEAUX, S.; MICHELSON, G. **The Common Good of the Firm and Humanistic Management: Conscious Capitalism and Economy of Communion.** *J Bus Ethics* 145, 701–709 (2017).

FRIEDMAN, Milton. **The social responsibility of business is to increase its profits.** *The New York Times*, Secção SM, 12 – 6, 13 de setembro de 1970.

GODIN, B. **Innovation Contested: The Idea of Innovation Over the Centuries.** Routledge: New York, NY, USA, 2015.

HAHN, T., PINKSE, J., PREUSS, L., & FIGGE, F. In press. Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*. 2014.

HAIGH, Nardia; HOFFMAN, Andrew. (2012). **The New Heretics: Hybrid Organizations and The Changing Face of Corporate Sustainability.** *Academy of Management Proceedings*. 2012.

HEMPHILL, Thomas A.; CULLARI, Francine. **The Benefit Corporation: Corporate Governance and the for-profit Social Entrepreneur.** *Business and Society Review*, 119:4 519–536, 2014.

HILLER, J.S. **The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility.** *Journal of Business Ethics*, vol. 118, no. 2, pp. 287-301, 2013.

LALOUX, Frederic. **The Future of Management is Teal.** *Strategy+Business, Strategy & Leadership*, Edição 80, Reprint 00344, 2015.

LUBBERINK, R.; BLOK, V.; OPHEM, J.; & OMTA, O. **Lessons for responsible innovation in the business context: A systematic literature review of responsible, social and sustainable innovation practices.** *Sustainability (Switzerland)*, Vol. 9, 2017.

MACKEY, John; SISODIA, Raj. **Capitalismo Consciente: Como libertar o espírito heroico dos negócios.** São Paulo: HSM, 2013.

MICHELINI, L.; FIORENTINO, D. **New business models for creating shared value.** *Social Responsibility Journal*, Vol. 8 No. 4, pp. 561-577 (2012).

- MINTZBERG, Henry; AZEVEDO, Guilherme. **Fostering "Why not?" social initiatives — beyond business and governments.** *Development in Practice*, Volume 22, Número 7, 2012.
- MOURA, Anita Maria de. **Facilitadores e dificultadores na implementação de um negócio inclusivo em três países de diferentes continentes.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo, 2011.
- O'BRIEN, Tim. **The Things They Carried.** Mariner Books, 2009.
- PETRINI, Maira; SCHERER, Patricia; BACK, Lea. **Business model with a social impact.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.
- PIPE SOCIAL, 2 Mapa de Negócios de Impacto Social e Ambiental. Disponível em [www.pipe.social/mapa2019](http://www.pipe.social/mapa2019) 2019
- PORTER, Michael; KRAMER, Mark R. **Creating shared value.** *Harvard business review*, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.
- SANDELANDS, L. **The business of the human person: lessons from the catholic social tradition.** *Journal of business ethics*, 85(1), 2009
- SHARMA, Garima; BEVERIDGE, Alim J.; HAIGH, Nardia. **A configural framework of practice change for B corporations.** *Journal of Business Venturing*, 2016.
- SISODIA, Rajendra S. **Doing business in the age of conscious capitalism.** *Journal of Indian Business Research*, Vol. 1 Iss 2/3 pp. 188 – 192, 2009.
- SISON, A. **Toward a Common Good Theory of the Firm: The Tasubinsa Case.** *J Bus Ethics* 74, 471–480 (2007).
- STUBBS, W. **Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia.** *Journal of Cleaner Production*, 2017.
- TEODÓSIO, Armindo S. S.; COMINI, Graziella. **Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context.** *R.Adm.*, São Paulo, v.47, n.3, p.410-421, jul./ago/set. 2012
- TISCOSKI, G.; ROSOLEN, T.; COMINI, G. **Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional.** *Anais do Encontro Nacional da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2013.
- WILSON, F.; POST, J.E. **Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation.** *Small Bus Econ* 40, 715–737. 2013.
- WYRZKOWSKAL, B. **Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions.** *Central European Management Journal*. Vol. 27, No. 4/2019, p. 124–141, ISSN: 2658-0845, e-ISSN: 2658-2430. 2020.
- YUNUS, M., BERTRAND, M.; LAURENCE, L. O. **Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience.** *Long range planning*, 2010 vol:43 fasc:2

YUNUS, MUHAMMAD. **A Empresa social.** Saldanha, Trad., Tradução do original em inglês Building social business-The new kind of, 2011