

INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL EM MODELOS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO

LIARA DE OLIVEIRA MÜLLER

CAMILA PERIPOLLI SANFELICE

JORDANA MARQUES KNEIPP

RODRIGO REIS FAVARIN

ANA PAULA PERLIN

Introdução

A ideia de gerar impacto social por meio de técnicas empresariais, com o auxílio de tecnologias e visando obter lucro, tem se tornado um caminho alternativo para a economia global. Diante deste desafio, surge o conceito de negócios de impacto. A sustentabilidade cada vez mais tem integrado a agenda dos negócios, sendo um fator de vantagem competitiva. De modo que, a combinação da inovação sustentável aos negócios demanda que a empresa modifique as suas estratégias, envolvendo todos os stakeholders, bem como desenvolvendo novas práticas de criação, entrega e captura de valor (RITCHER, 2013).

Problema de Pesquisa e Objetivo

Este estudo se propôs a responder à seguinte questão de pesquisa: Como se caracterizam as inovações sustentáveis em modelos de negócios de impacto? A partir desse questionamento desenvolveu-se o objetivo geral do estudo, que consiste em analisar as inovações sustentáveis em modelos de negócios de impacto.

Fundamentação Teórica

Os negócios de impacto surgem como uma combinação de dois modelos, aqueles que maximizam o lucro, com o objetivo de criar valor aos acionistas e, os que cumprem objetivos sociais, sem fins lucrativos possuindo a capacidade de agir como um agente de mudança para o mundo, com características comerciais suficientes para sobreviver e ainda dar lucro (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Considera-se que, os empreendimentos de impacto social têm como característica fundamental as inovações sustentáveis, conforme o conceito de Barbieri et al. (2010).

Metodologia

Realizou-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório com quatro empresas brasileiras que fazem parte do Mapa Social de Impactos de Negócios Sócio+Ambiental, elaborado pela plataforma Pipe.Social e do Programa Vivenda. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. Para o tratamento e análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, com transcrições de entrevistas.

Análise dos Resultados

Os resultados revelam que quanto ao perfil as empresas pesquisadas são constituídas de forma tradicional. As empresas permeiam entre as obrigações tributárias de empresas convencionais e não atuam como ONG's. As inovações sustentáveis destacadas pelos empreendimentos analisados estão atreladas à maximização de eficiência energética e hídrica, com auxílio de placas solares, reaproveitamento da água, reutilização de materiais e se preocuparem em dar o destino adequado aos resíduos baseados no conceito da economia circular.

Conclusão

Pode-se dizer que as inovações sustentáveis nos modelos de negócios de impacto das empresas entrevistadas compreendem principalmente à maximização de eficiência energética e hídrica. E que nenhuma das organizações desenvolve soluções sustentáveis em larga escala para maximizar os benefícios socioambientais por se considerarem de pequeno porte.

Referências Bibliográficas

YUNUS, M., MOINGEON, B., LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. Long Range Planning, 43, 308-325. 2010. RICHTER, Mario. Business model innovation for sustainable energy: German utilities and renewable energy. Energy Policy, v. 62, p. 1226-1237, 2013. BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. Revista de administração de empresas, v. 50, p. 146-154, 2010.

Palavras Chave

inovação sustentável, modelos de negócios, negócios de impacto

INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL EM MODELOS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO

1 Introdução

No Brasil, há diversas demandas sociais que afetam a população e que não conseguem ser suficientemente tratadas, tais como educação, habitação e saneamento básico. Essas carências afetam diretamente a saúde física das pessoas bem como estão diretamente ligadas à sua autoestima. Causar um impacto positivo em uma comunidade, ampliar as perspectivas das pessoas marginalizadas pela sociedade, gerar renda compartilhada e autonomia financeira para indivíduos de baixa renda são as características fundamentais que compõem os negócios de impacto social. A ideia de gerar impacto social por meio de técnicas empresariais, com o auxílio de tecnologias e visando obter lucro, tem se tornado um caminho alternativo para a economia global.

A sustentabilidade cada vez mais tem integrado a agenda dos negócios, sendo um fator de vantagem competitiva. Desse modo, a inovação do modelo de negócios a fim de inserir a sustentabilidade tem sido abordada como um ponto de vista estratégico em relação às preocupações socioambientais, integrando-se aos objetivos das organizações (BALDASSARRE et al., 2020). Com isso, novos comportamentos empresariais estão sendo percebidos a partir da adoção de práticas sustentáveis, que resultam em novos produtos, processos e modelos de negócios.

A combinação da inovação sustentável aos negócios demanda que a empresa modifique as suas estratégias, envolvendo todos os *stakeholders*, bem como desenvolvendo novas práticas de criação, entrega e captura de valor (RITCHER, 2013). Perante este desafio, surge como alternativa, um conceito remodelado para as organizações: os negócios de impacto.

Descrito pela Aliança de Investimentos e Negócios de Impacto (2015), os referidos negócios surgiram como uma forma de intervenção socioeconômica, integrando os diferentes atores impactados ou impactantes, na busca por inovação, transformação social e desempenho financeiro. A atuação é ampla e abrange temas como: qualidade da educação, serviços de saúde, mobilidade urbana e redução da emissão de carbono, entre outras necessidades sociais.

Assim sendo, os negócios de impacto representam a proposta eficaz para atrair parte do capital privado para soluções que atuem diretamente em desafios sociais, ambientais e tecnológicos (FONSECA; HOLLERBACK, 2019). E para isso, o foco principal do modelo de negócios se dá na geração de valor social, tendo a criação do valor econômico como um elemento extra para viabilizar a situação financeira da empresa (MAIR; MARTÍ, 2006).

O contexto desse estudo é permeado pela pandemia Covid-19, que impactou significativamente as relações humanas e, conseqüentemente, os negócios. Diante disso, no que tange aos negócios de impacto, a coordenadora do Mapa de Negócios de Impacto de 2021, realizado pela aceleradora Pipe, relata que antes da pandemia os empreendedores estavam focados em resolver os problemas sociais e ambientais por meio dos seus negócios dialogando com institutos, fundações, investidores, governos e marcas e, a partir da pandemia, existe uma infinidade de organizações que compreenderam a urgência e a potências destas iniciativas de impacto positivo (FONSECA, 2021).

Os empreendimentos de impacto social têm como característica fundamental as inovações sustentáveis e, considerando a importância de compreender os conceitos e as relações dessas inovações em modelos de negócios de impacto, o presente estudo deseja responder a questões pertinentes ao tema, partindo da definição de Barbieri et al. (2010) sobre as inovações sustentáveis, que se dão a partir da introdução de produtos, processos, métodos de gestão ou negócios, novos ou significativamente melhorados para a organização e que traz benefícios econômicos, sociais e ambientais.

Diante do exposto, este estudo se propôs a responder à seguinte questão de pesquisa: *Como se caracterizam as inovações sustentáveis em modelos de negócios de impacto? A*

partir desse questionamento desenvolveu-se o objetivo geral do estudo, que consiste em analisar as inovações sustentáveis em modelos de negócios de impacto. Para que possa obter resposta ao problema de pesquisa, foram analisadas as práticas de inovação sustentável em modelos de negócios de impacto. Todos os aspectos observados foram descritos à luz das teorias sobre inovação sustentável e o modelo de negócios de impacto com a prática realizada pelos gestores dos empreendimentos estudados.

A estrutura desse artigo é a seguinte: após esta introdução, são discutidos os fundamentos teóricos e procedimentos metodológicos, a seção subsequente serão apresentadas as análises e discussões dos resultados, e por fim as principais conclusões, as sugestões de trabalhos futuros e as limitações da pesquisa.

2 Fundamentação teórica

Nesta seção, apresentam-se as diferentes concepções teóricas sobre modelo de negócio de impacto e inovação sustentável, que trazem subsídio e embasamento ao problema e objetivo do estudo.

2.1 Modelo de negócio de impacto

No sistema capitalista, as organizações podem ser distinguidas em dois grupos: aquelas que maximizam o lucro, com o objetivo de criar valor aos acionistas e, as que cumprem objetivos sociais, sem fins lucrativos. Os negócios de impacto surgem como uma combinação destes dois modelos, possuindo a capacidade de agir como um agente de mudança para o mundo, com características comerciais suficientes para sobreviver e ainda dar lucro (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Com uma orientação considerada inovadora, os negócios de impacto estão se expandindo e a tendência é que as empresas tradicionais comecem a se readequar a este novo tipo de modelo. Segundo Barki (2014) o surgimento dos negócios com algum tipo de impacto é decorrente das combinações de competências do setor privado aliados à gestão do terceiro setor, resultando em modelos de organizações híbridas, que objetivam resolver os problemas sociais utilizando os mecanismos do mercado.

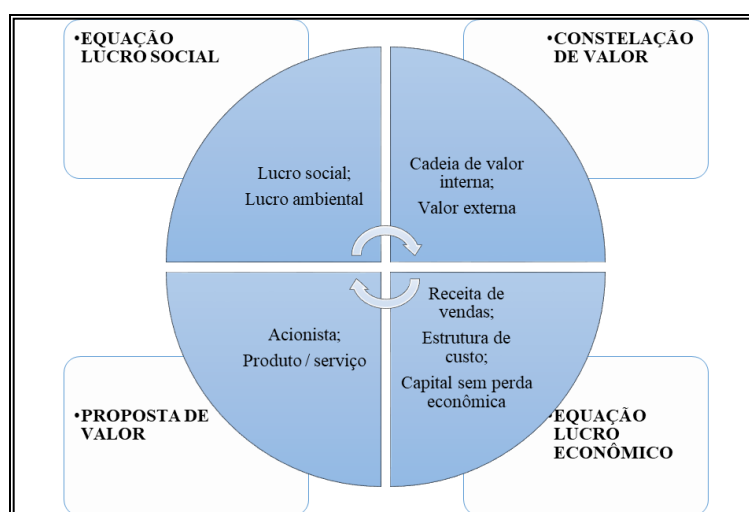
Esses empreendimentos têm como característica buscar soluções para resolver algum tipo de problema social, econômico e/ou ambiental que afete a vida da sociedade, englobando diferentes áreas como saúde, educação, saneamento, moradia, tecnologia, meio ambiente, entre outros inúmeros problemas gerados pela evolução dos seres humanos (PIPE SOCIAL, 2019).

Os negócios de impacto, surgem então, como uma resposta a alguns dilemas criados pelo capitalismo (BARKI, 2015), são novos modelos de negócios nos quais há uma substituição pelas partes interessadas, diante do foco de maximização de valor e o capitalismo, utilizando seus recursos para lidar com preocupações globais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Os autores explicam que, na estrutura organizacional, essa nova forma de negócios é basicamente a mesma que maximiza o lucro nas empresas tradicionais: ao mesmo tempo em que procuram atingir os seus objetivos sociais e/ou ambientais, as empresas precisam recuperar seus custos totais.

Assim, os negócios de impacto são financeiramente autossustentáveis e, geralmente, a viabilidade econômica e impacto social devem ter o mesmo peso no plano de negócios. Isso é o que os diferem de ONG's e organizações da sociedade civil, que demandam forças e energias para arrecadar dinheiro para suas ações. De acordo com Barki (2015) os negócios de impacto utilizam mecanismos de mercado na busca de sustentabilidade financeira, não dependendo de doações ou outro tipo de apoio financeiro para sobreviver. Outra característica relevante dos negócios de impacto é que os seus métodos podem ser replicáveis.

A Figura 1 representa os quatro componentes de um modelo de negócios sociais.

Figura 1 – Componente de um modelo de negócios sociais



Fonte: Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010).

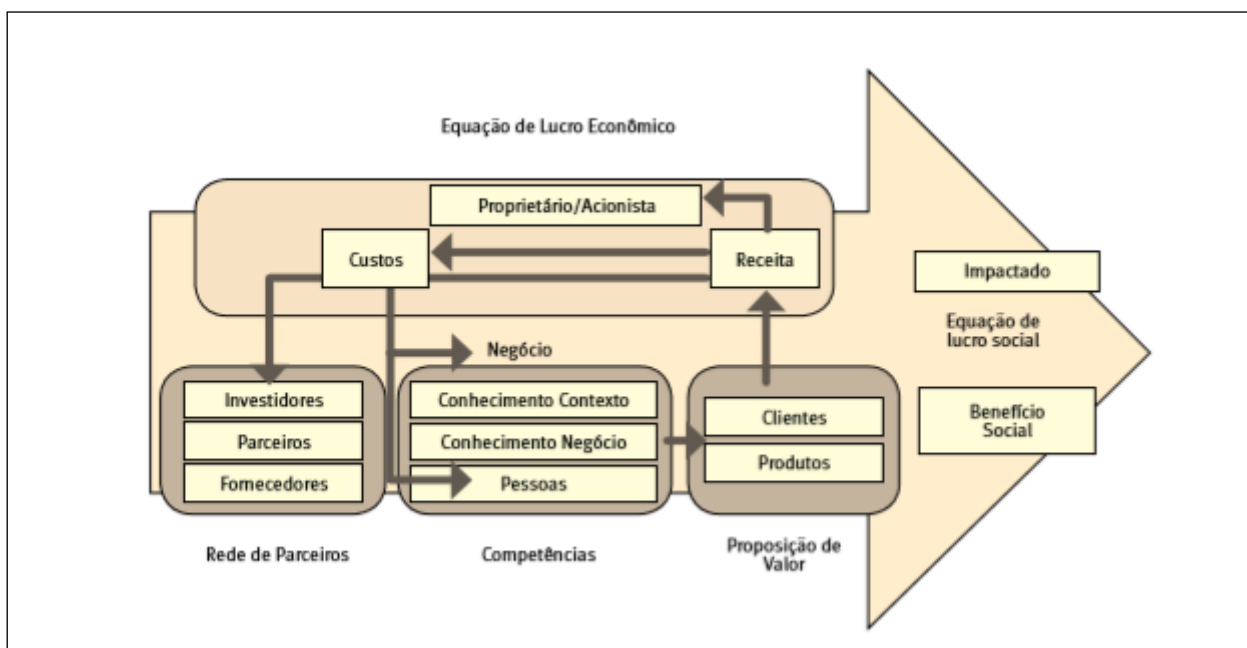
Esta é a estrutura de modelo de negócios sugerida por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) a partir das experiências com o Grupo Grameen, com pequenos ajustes do modelo de negócios tradicional para uma estrutura social. As mudanças se dão no foco dos interessados; neste caso, muda do cliente apenas para todas as partes interessadas. Os lucros também contêm uma visão mais abrangente do ecossistema, em uma equação de lucro social. E, no lucro econômico, o objetivo é ter a recuperação total do custo e do capital, sem maximizar o lucro financeiro.

Este mesmo modelo pode ser aplicado a questões ambientais, por empresas que possuem ações voltadas para a mudança climática, para a escassez da água, para a poluição industrial e energia com altos valores (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Os autores reconhecem que ainda é difícil mensurar quais os desempenhos dos negócios de impacto, de mensurar o lucro social, mas também acreditam, fortemente, que o interesse na construção de modelos de negócios com algum tipo de impacto, estão em crescente adesão. Justificam essa afirmação quando creditam ao ser humano a vontade de melhorar a vida do próximo, por meio das doações às instituições de caridades, aos trabalhos voluntários, à dedicação que muitas pessoas fazem em projetos sociais, mesmo com salários baixos.

Petrini, Scherer e Back (2016) pesquisaram o modelo de negócios com impacto social, com o objetivo de propor um modelo de negócio social que auxiliasse na identificação de seus elementos. Com isso, as autoras compilaram vários modelos já existentes, propondo uma nova definição de modelo. Em uma pesquisa de campo de 49 organizações, o resultado apresentou cinco dimensões compostas por 13 elementos, como infraestrutura, constelação de valor, ecossistema até equação de lucro social.

Este novo modelo de negócios proposto por Petrini, Scherer; Back (2016) apresenta-se como uma nova reorganização e inclusão de elementos que podem compor um modelo de negócios de impacto social, a partir do modelo Canvas e, com uma releitura a partir dos estudos feitos por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010). A releitura deste novo modelo de negócios de impacto social é apresentada na Figura 2, na qual se percebe como os novos elementos e as relações entre eles se deram, a partir do estudo de Petrini, Scherer e Back (2016).

Figura 2 – Releitura do Modelo de Negócios com impacto social



Fonte: Petrini; Scherer; Back (2016).

Dessa forma, a nova estrutura do modelo de negócios apresenta-se mais ampla e desafiadora em relação à convencional, com o recrutamento de acionistas orientados para o lucro social, contendo a especificação clara e antecipada dos seus objetivos e a forma como os princípios ambientais, sociais e sustentáveis serão abordados (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Esse estudo baseia-se na estrutura proposta por Petrini, Scherer e Back (2016), para analisar os aspectos referentes aos modelos de negócios de impacto e seus elementos.

Porter e Kramer (2011) relatam que a sustentabilidade desafia a inovação, porém quando a inovação em sustentabilidade está posicionada em um modelo de negócios, ela pode gerar uma situação de ganha-ganha. Bocken et al. (2014) afirma que a inovação se tornou um dos diferenciais modos de vantagem competitiva para as organizações que buscam modelos de negócios sustentáveis para atender à demanda do mercado. As autoras acreditam ainda que as empresas precisam introduzir mudanças em seus modelos de negócios para enfrentar e inovar na produção e consumo insustentável, considerando além do ganho econômico, a valorização do meio ambiente e dos benefícios sociais.

2.2 Inovação sustentável no modelo de negócio

As preocupações ambientais em todo o mundo têm determinado a urgência de se fazer ajustes na produção de bens e serviços, com estratégias voltadas para a sustentabilidade. As mudanças climáticas, o uso de recursos e a desigualdade estão aumentando a pressão para abordar a sustentabilidade por meio de mudanças significativas em suas operações e comportamentos diários (BOCKEN; RANA; SHORT, 2015).

Nesse sentido, Teece (2010) pondera que, para as empresas lucrarem por meio da inovação, precisam se destacar não apenas na inovação de produtos e serviços, mas também no design do modelo de negócios, compreendendo como as necessidades e trajetórias precisam ser dinâmicas. E reforça que é necessário capturar valor através de novos produtos e serviços, não se estagnando em apenas atender às necessidades dos clientes.

Nessa linha, Boons e Lüdeke-Freund (2013) analisaram mais de cinquenta artigos e evidenciaram que o tema inovação em relação ao modelo de negócios é um aspecto relevante

para que as empresas possuam vantagem competitiva e consigam se renovar. Bocken, Rana e Short (2015) corroboram com esta assertiva, quando alegam que a maneira como as empresas pensam e operam precisa mudar consideravelmente para enfrentarem os desafios sistêmicos.

Nesse contexto, Bocken et al. (2014) propuseram arquétipos de modelos de negócios sustentáveis reunindo inovações da pesquisa e da prática em prol de uma agenda de pesquisa futura. De acordo com as autoras, os arquétipos são utilizados como ferramenta para descrever mecanismos e soluções para acelerar, remodelar e/ou construir um modelo de negócios com viés sustentável, maximizando a eficiência, criando valores a partir de resíduos, encontrando substitutos para fontes renováveis, desenvolvendo escalas de soluções com intuito de favorecer a sociedade e o meio ambiente. Posteriormente, o estudo de Ritala et al. (2018) atualizou o quadro dos arquétipos, organizando-os nas categorias ambientais, sociais e econômicas.

No Quadro 1, são apresentados os nove arquétipos utilizados para a prática de soluções inovadoras que visam o desenvolvimento do modelo de negócios sustentável propostos por Bocken et al. (2014) e Ritala et al. (2018).

Quadro 1 – Arquétipos inovadores para Modelos de Negócios Sustentáveis

INOVAÇÃO	ARQUÉTIPOS	DEFINIÇÃO
AMBIENTAL	Maximizar a eficiência energética e material	Fazer mais com menos recursos, gerando menos resíduos, emissões e poluição.
	Fechar (ciclos) loops de recursos	O conceito “desperdício é eliminado ao transformar fluxos de desperdícios existentes em contribuição útil e valiosa para outra produção e proporcionar um melhor aproveitamento da capacidade subutilizada.
	Substituir por processos renováveis e naturais	Redução do uso de recursos não renováveis, reduzindo as emissões associadas a queima de combustíveis fósseis e a produção de resíduos em aterros.
SOCIAL	Oferecer funcionalidade ao invés de propriedade e maximizar o uso dos produtos.	Disponibilizar serviços que satisfaçam as necessidades dos usuários sem ter que possuir produtos físicos.
	Adotar um papel de liderança	Envolvimento proativo entre os <i>stakeholders</i> para garantir o seu bem-estar.
	Incentivar a suficiência	Soluções que procuram ativamente reduzir o consumo e produção.
ECONÔMICA	Adaptar os negócios para a sociedade/ambiente	Priorizar a entrega de benefícios sociais e ambientais por meio de uma integração entre a empresa, as comunidades e as demais partes interessadas.
	Criar valor inclusivo	Compartilhar recursos, conhecimento, propriedade e criação de riqueza, inclusive geração de valor.
	Desenvolver soluções sustentáveis em escala	Possibilitar soluções sustentáveis em larga escala para maximizar os benefícios para a sociedade e o meio ambiente.

Fonte: Elaborado a partir de Bocken et al. (2014) e Ritala et al. (2018).

Os arquétipos têm como objetivo contribuir com soluções relacionadas com a sustentabilidade e a inovação, e as organizações podem combinar diferentes tipos de arquétipos para adaptar ao modelo de negócio que melhor se adequa à atividade da empresa.

Os arquétipos propostos por Bocken et al. (2014) e atualizados por Ritala et al. (2018) foram utilizados como base para a análise da inovação sustentável, tendo em vista que contemplam um amplo conjunto de ações.

3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa, em questão, visa analisar a inovação sustentável em modelos de negócios de impacto. Para isso, em relação aos procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo, aponta-se uma pesquisa de abordagem qualitativa e natureza exploratória e quanto ao método segue a estrutura de estudo de casos múltiplos.

Para a seleção das empresas que participaram do estudo, considerou-se aquelas que fazem parte do Mapa Social de Impactos de Negócios Sócio+Ambiental, elaborado pela plataforma Pipe.Social e do Programa Vivenda. Assim sendo, após uma primeira busca nas páginas específicas, as empresas foram contatadas por meio das redes sociais como *Instagram* e *Facebook*, e por e-mail, para participarem da pesquisa, por fim, quatro empresas se disponibilizaram a participar do estudo. Para fins de proteção de dados, os nomes das empresas analisadas foram ocultados, recebendo a nomenclatura de Alfa, Beta, Delta e Gama. A seleção das empresas deu-se por conveniência e acessibilidade.

Quanto ao processo de coleta de dados, este foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, aplicadas aos responsáveis das empresas. O protocolo de entrevista foi elaborado a partir do escopo teórico do estudo, é composto por quatro blocos: perfil do respondente, caracterização da empresa, inovações sustentáveis e modelo de negócios de impacto. Para verificar a clareza e pertinência das questões o instrumento foi previamente avaliado por três especialistas nas áreas de educação e sustentabilidade.

Dessa forma, a partir do estudo de Bocken et al. (2014) e Ritala et al. (2018), foi analisada a inovação sustentável, tendo como base as seguintes dimensões: maximizar a eficiência energética e material; fechar ciclos de recursos; substituir por processos renováveis e naturais; entregar funcionalidade, não propriedade; adotar papel de liderança; incentivar a suficiência; reorientar para a sociedade/meio ambiente; criar valor inclusivo; desenvolver soluções sustentáveis em escala.

Para investigar o modelo de negócios de impacto social, foram elencadas cinco dimensões com base nos estudos de Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega (2010); Boons, Lüdeke-Freund (2013) e Petrini, Scherer, Back (2016). A primeira dimensão é a rede de parceiros constituída por três elementos: investidores, fornecedores e parceiros; a dimensão 2, contempla as competências da empresa (considerando atividades e recursos chave), na qual detalha o contexto, o conhecimento do negócio e as pessoas; a proposição de valor é a terceira dimensão, etapa em que ocorre a identificação do produto e serviço ofertado e o grupo de cliente atendido; dimensão 4: equação de lucro econômico refere-se às receitas geradas, com o detalhamento das relações de distribuição de lucros e, a equação do lucro social, definida como a quinta dimensão. Além disso, considerando a pandemia da COVID-19 foi incluída uma questão que trata da sua influência nos modelos de negócios de impacto.

As entrevistas foram realizadas no período de outubro de 2020 a junho de 2021 com o apoio de recursos tecnológicos, como o *Zoom*. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, com a autorização dos entrevistados. Ainda, foram utilizadas outras fontes de evidências, como a análise secundária de dados, como documentos, vídeos, encartes, guias e publicações em sítios eletrônicos.

O tratamento dos dados deu-se por meio da análise da transcrição dos áudios gravados durante as conversas com os gestores e dos dados secundários. Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, respeitando as fases propostas por Bardin (2011), que correspondem a: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

4 Análise e discussão dos resultados

As análises e discussões desse estudo são apresentadas em duas partes. Primeiro os casos são caracterizados e depois evidências a cerca dos modelos de negócios de impacto e a inovação sustentável e são analisados e discutidos.

4.1 Caracterização dos casos

A empresa Alfa foi fundada em 2010 em Santa Maria (RS), oferece como principais serviços e produtos, projetos de arquitetura, regularização imobiliária, projetos de reforma, projetos de interiores e arquitetura *delivery*, além de consultoria de decoração e repaginação de ambientes.

A empresa Beta é de Montenegro (RS) e foi fundada em 2016, atua na fabricação de carteiras, porta cartão, porta passaporte, camiseta com bolsinho, tênis, mochila e bag em material tyvek, uma espécie de tecido fabricado a partir de fibras entrelaçadas, resistente à água e difícil de rasgar.

A empresa Gama está localizada em Recife (PE) e foi fundada em 2019, atua na reforma e construção de imóveis de pessoas de baixa renda, além de, qualificar a mão de obra feminina para a execução dos trabalhos e para isso firmaram uma parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Nacional (SENAI) de Pernambuco tanto para encaminhar as profissionais já formadas em cursos de construção civil quanto para formatar um que atenda às necessidades específicas da empresa.

A empresa Delta foi fundada em 2018 em Pelotas (RS) e atua gerenciando reformas residenciais para famílias de baixa renda, através de pacotes que envolvem arquiteto, materiais, crédito e mão de obra.

O Quadro 2 apresenta uma síntese das principais características das empresas pesquisadas.

Quadro 2 – Caracterização das empresas analisadas

Caracterização	Alfa	Beta	Gama	Delta
Ano de fundação	2010	2016	2019	2018
Sede	Santa Maria - RS	Montenegro - RS	Recife - PE	Pelotas - RS
Número de funcionários	02	19	04 diretos Terceirizados conforme demanda.	15 02 sócias 03 funcionários 10 mão de obra
Porte	Pequena empresa	Pequena empresa	Pequena empresa	Pequena empresa
Principais serviços/ produtos	Projetos de arquitetura, reformas e interiores, regularização imobiliária e arquiteto <i>delivery</i> (consultoria de decoração e repaginação de ambientes)	Carteiras clássicas, de CNH/RG, porta cartão, porta passaporte, camiseta com bolsinho, tênis, mochila e bag.	Reformas e construções de imóveis de pessoas de baixa renda.	Reformas residenciais acessíveis para famílias de baixa renda, através de pacotes (arquiteto, materiais, crédito e mão de obra).
Público-alvo	Todas as classes sociais, incluindo as C e D	Pessoas práticas, entre 17 e 35 anos, engajadas em alguma causa.	População classes C e D que vivem em periferias Recifenses	População classes C e D que vivem em periferias

Fonte: elaborado pela autora.

No que se refere às empresas pesquisadas, percebe-se que são negócios de recente fundação, três empresas são do estado do Rio Grande do Sul e uma de Pernambuco, em

relação ao porte são classificadas como pequenas empresas. Em relação aos principais serviços e produtos, três empresas (Alfa, Gama e Delta) trabalham com pacotes de reformas e construções de imóveis de pessoas de baixa renda. Oferecem desde o básico, que é o saneamento básico, fiação, até reformas completas de ambientes como a cozinha e o banheiro. A empresa Beta confecciona carteiras, camisetas, tênis, chaveiros e outros acessórios com matéria prima sustentável, utilizando a logística reversa.

4.2 Análise dos elementos da inovação sustentável em modelos de negócios de impacto

A análise das evidências quanto aos modelos de negócios de impacto e a inovação sustentável permitiu a elaboração da Figura 3.

A partir da Figura 3 compreende-se que a percepção dos entrevistados quanto ao modelo de negócio de impacto é que este é um modelo dinâmico, complexo e alinhado ao movimento do capitalismo consciente. Tais percepções corroboram com a literatura, do ponto de vista da dinamicidade do modelo, Zuzul e Tripsas (2019) entendem que os empreendedores que continuamente seu modelo de negócios tem mais chances de sucesso que aqueles que se comprometem fortemente com a sua ideia original. Quanto a complexidade apontada pelos entrevistados, tal aspecto, é apoiado por Petrini, Scherer e Back (2016), uma vez que os autores afirmam que o modelo de negócio de impacto social é mais amplo e desafiador que o convencional.

Além disso, todas as empresas citaram ser um grande desafio serem compreendidas como um negócio social, no qual há uma ressignificação da relação entre as pessoas e os negócios e, que o lucro é uma consequência do trabalho. As competências das empresas destacam-se pela responsabilidade e ação social, por se considerarem vetores de mudanças positivas na sociedade.

Em relação aos elementos do modelo de negócio de impacto (Figura 2) destaca-se: a rede de parceiros, que tange aos fornecedores esta atrelada principalmente aspectos de valorização do trabalho local e da busca por fornecedores alinhados ao propósito da empresa, já as competências giram em torno da promoção de mudanças sociais e responsabilidade e ações sociais ligadas ao conhecimento técnico dos empreendedores, a proposição de valor, compreende valores sociais e/ou ambientais, percebidos em todos os casos estudados.

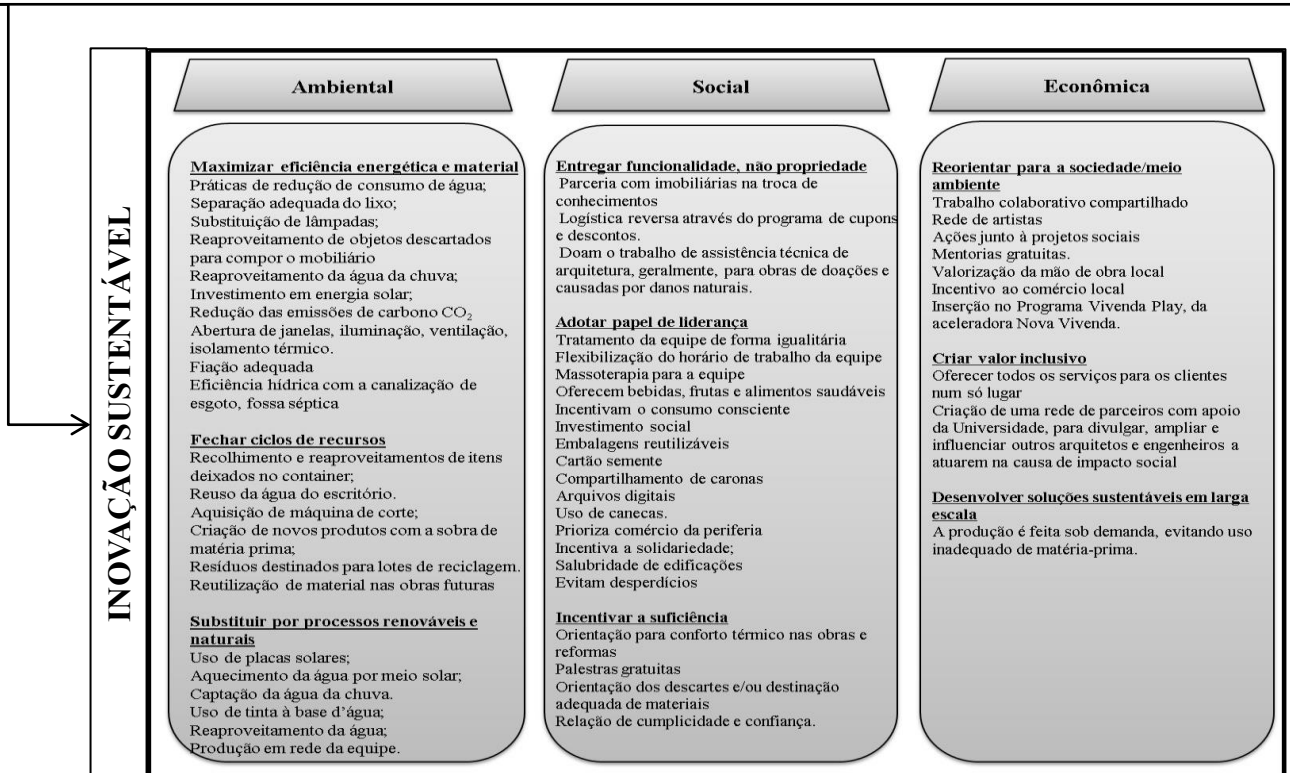
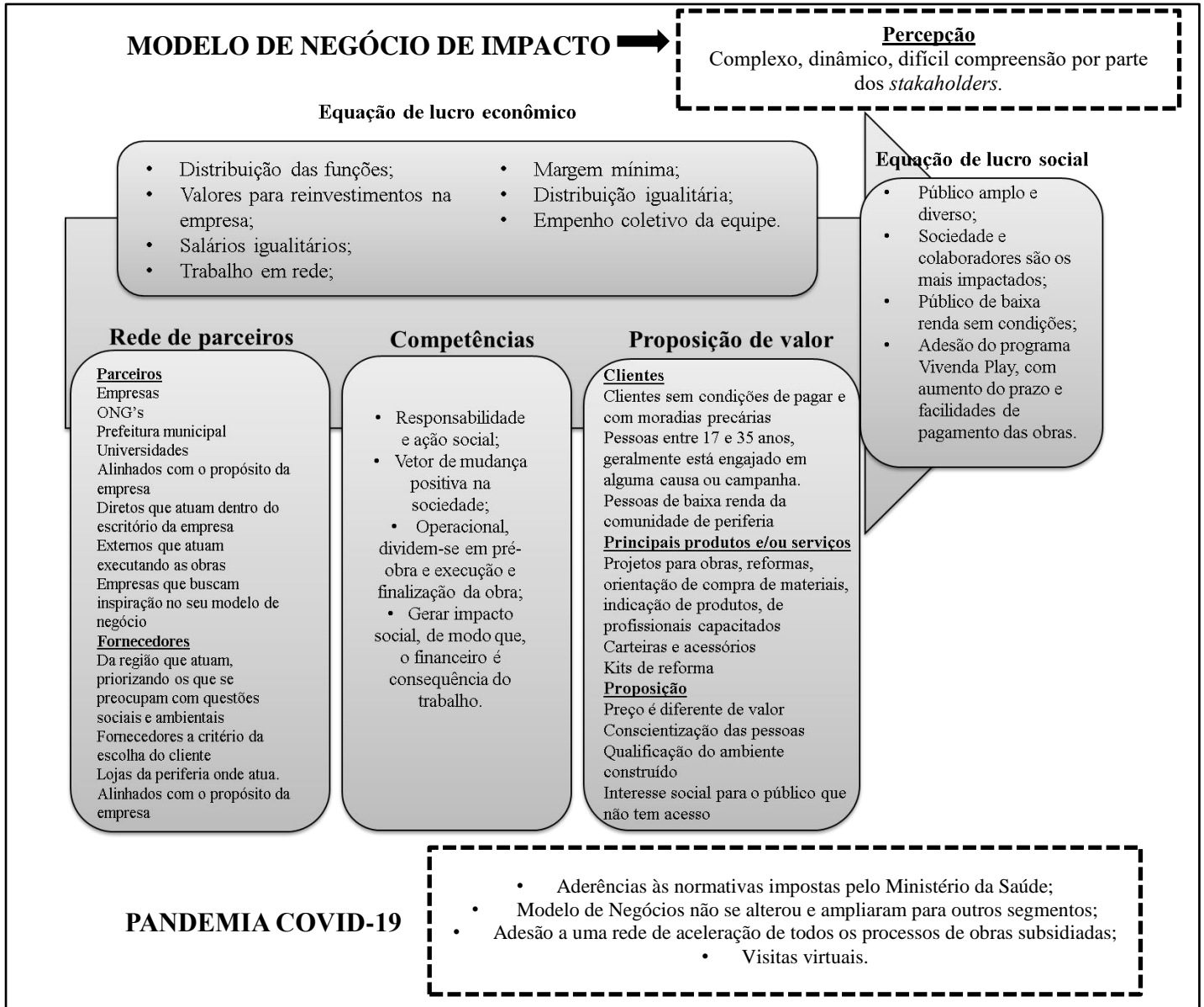
Cabe destacar que as principais evidências quanto a equação do lucro social, demonstram que há geração de benefícios sociais que apoiam a razão de existência desses empreendimentos. Quanto ao lucro econômico, as evidências demonstraram que o trabalho em rede e o empenho e engajamento coletivo, o que acaba impactando a equação do lucro social, proporcionando benefícios por meio dos negócios que vão desde a saúde física, comportamental até a mental, melhorando inclusive, a autoestima do público impactado. De modo geral, as evidências destacadas corroboram com o modelo de negócio proposto por Petrini, Scherer e Back (2016).

Ainda em relação ao modelo de negócio, o estudo analisou se se a COVID-19 alterou de alguma forma o modelo de negócios das empresas analisadas, no entanto, nenhuma das empresas pesquisadas alterou seu modelo de negócio, mas adotaram novas estratégias para enfrentar o momento, conforme as falas dos gestores de Beta e Gama:

“Nós refletimos e pensamos que estaríamos competindo com pessoas que estão produzindo em casa a única fonte de renda delas, pessoas que precisam disso para sobreviver. Resolvemos que, em vez de entrar nessa competição, iríamos ligar essas pessoas que estão produzindo às pessoas que estão em busca de máscara.” (GESTOR DE BETA, 2021)

“Tivemos que desenvolver estratégias internas para continuar remunerando nossa mão de obra e nossos colaboradores, enquanto os trabalhos estavam suspensos. Foi muito difícil, mas eu acho que a gente desenvolveu ao longo deste tempo uma capacidade de reinvenção, especialmente em momentos de crise, que do ponto de vista estratégico é o nosso grande tesouro.” (GESTOR DE GAMA, 2021).

Figura 3 – Resumo dos resultados do estudo



Compreende-se a partir da Figura 3, no que tange mapeou as inovações sustentáveis adotadas pelos negócios de impactos estudados, destaca-se que as empresas analisadas possuem diferentes estágios de maximização energética e material, entretanto, nenhuma delas mensura este processo, nesse sentido, os investimentos em inovações que buscam substituir os processos existentes por renováveis e naturais estão focados principalmente, no reaproveitamento da água e utilização de placas de energia solar. Conforme fica evidenciado nas falas dos gestores de Alfa, Beta, Gama e Delta.

“A Alfa tem a preocupação com a questão da separação do lixo, separando o que pode ser aproveitado pelos catadores e o que vai para o container. [...] troca de uma torneira que não tem o acionador de girar. [...] optamos por lâmpadas de led, trocar a instalação das persianas, o que faz uma diferença na incidência solar. Em relação aos clientes, um dos enfoques de quando elaboram os projetos, é o cuidado para a coleta da água da chuva, da placa solar ou aquecimento solar, claro que tudo dependendo do cliente.” (GESTOR DE ALFA, 2021).

“[...] não possuímos técnicas para mensurar este processo de maximização da eficiência energética e material. Desde maio de 2019, fazemos o reaproveitamento da água da chuva, para a utilização no prédio. A partir do segundo semestre de 2020, a Beta tem 100% de energia solar. Para reduzir as emissões de poluentes na cadeia de fornecimento, a empresa faz a compensação dos carbonos CO₂ emitidos a partir das embalagens que não são reutilizáveis, no caso as embalagens terciárias, que são aquelas embalagens plásticas.” (GESTOR DE BETA, 2021)

“Ainda não definiu uma métrica para mensurar, nem para ter como prioridade no seu negócio. Quanto à organização, por exemplo, não possuem escritório. Em relação ao produto que oferecem, um dos focos do trabalho é trazer eficiência energética para a vida da comunidade de baixa renda, então, nas casas das periferias que reformam, tem um pilar totalmente voltado para a saúde. Em relação à redução das emissões da cadeia de fornecimento, pode-se dizer que, a parte ambiental não é o foco ainda.” (GESTOR DE GAMA, 2021).

“A maximização da eficiência energética depende da necessidade e da prioridade que a obra possui. Os clientes da empresa Delta são de baixa renda e, às vezes, eles precisam de reformas essenciais como instalação correta de fiação, de energia elétrica, necessitam o encaminhamento correto para o esgoto, com a canalização e a fossa séptica. Para reduzir as emissões de poluentes na cadeia de fornecimento, a empresa faz o planejamento prévio de materiais, além de priorizar a aquisição de materiais de fornecedores da própria periferia.” (GESTOR DE DELTA, 2021)

Ainda, pode-se destacar que as empresas analisadas possuem evidências quanto a reorientar para a sociedade/meio ambiente. Neste sentido, as empresas entrevistadas consideram a criação de valor para um escopo de partes interessadas, sociedade e/ou meio ambiente, indo além da orientação do cliente dos modelos de negócios convencionais. Esses achados corroboram com Ritcher (2013) que afirma que inserir inovação sustentável aos negócios implica que a empresa modifique suas estratégias, de modo, a envolver todos os *stakeholders*, bem como desenvolva novas práticas de criação, entrega e captura de valor. Além disso, vai ao encontro do que Fernandes, Gama e Barros (2018) entendem por inovação sustentável, no sentido que são estratégias de valorização dos recursos humanos, dinamização do tecido empresarial, oferta de emprego e inclusão social. Aspectos relacionados a inserção dos *stakeholders* e valorização da mão de obra local ficam claros na fala dos gestores:

“A integração com a comunidade local e os *stakeholders* é feita através dos projetos sociais que a empresa realiza, já que não têm custo, e nem fazem grande maximização de divulgação em relação a isso.” (GESTOR DE ALFA, 2021).

“A empresa compartilha conhecimentos e recursos, sim. A Beta tem um trabalho de colaboração com mais de 700 artistas, e abrem todos os moldes para que as pessoas possam colocar os seus desenhos e, a cada produto vendido com a sua arte, paga-se uma comissão ao idealizador. A Beta também tem um curso gratuito, e desde o início da pandemia, já atingiu mais de 30 mil alunos que estavam querendo iniciar novos negócios.” (GESTOR DE BETA, 2021)

“A empresa promove a integração com a comunidade através da contratação da mão de obra para as reformas, através da aquisição dos materiais que são das lojas locais, pela equipe que faz a retirada dos resíduos da construção e o destino para postos de coletas recicláveis.” (GESTOR DE GAMA, 2021).

“A integração com a comunidade é obtida pela parceria com as lojas de material de construção da própria periferia, pois além de incentivar o comércio local também está o reconhecimento ao empreendimento e o esforço dos comerciantes. Outra prática utilizada pela empresa é a contratação da equipe de mão de obra da comunidade local, desde o mestre de obras até os operários.” (GESTOR DE DELTA, 2021)

Por fim, quanto ao desenvolvimento de soluções sustentáveis em escala foi evidenciado que nenhuma das empresas desenvolve esse tipo de inovação, sob a justificativa que se tratam de empresas de pequeno porte. Tal achado é corroborado por Bocken et al. (2014), segundo as autoras, muitas vezes negócios emergentes baseados em princípios sustentáveis sólidos, embora positivos, são geralmente de pequena escala. Deste modo, os tipos de inovação considerados neste arquétipo se relacionam especificamente com a expansão dos modelos de negócios para a sustentabilidade, para que estes possam fazer uma diferença significativa na sustentabilidade ambiental e social em nível global. No entanto, nos casos estudados, o caminho/ desafio, conforme aponta Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2016), é abordar novos grupos de clientes e garantir que os padrões de sustentabilidade não sejam reduzidos.

5 Considerações finais

O presente estudo teve como principal objetivo analisar as inovações sustentáveis em modelos de negócios de impacto. Para atingir esses objetivos utilizou-se uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas em negócios de impacto.

Considerando o perfil dos negócios de impacto, o estudo revelou que as empresas pesquisadas são constituídas de forma tradicional, já que não existe ainda nenhum tipo de legislação que englobe negócios de impacto social. As empresas permeiam entre as obrigações tributárias de empresas convencionais e não atuam como organizações não governamentais (ONG's).

Em relação a percepção do modelo de negócio de impacto todas as empresas citaram ser um grande desafio, pela sua complexidade e dinamicidade. Ainda, destacam o grande desafio serem compreendidas como um negócio social.

Quanto aos elementos do modelo de negócio de impacto, as evidências encontradas revelam que em geral a proposição de valor gira em torno de aspectos sociais e ambientais. As empresas estudadas buscam fornecedores alinhados com seus propósitos. As competências dizem respeito as ações sociais e responsabilidade social. O lucro econômico impacta a equação de lucro social através da geração de benefícios atrelados a consecução do negócio.

No que tange, os impactos da pandemia da COVID-19 no modelo de negócio das empresas estudadas. A conjuntura econômica entra em modo de transição para um cenário neutro, com diminuição de recursos em virtude da crise, desafios de readequação, fechamento de organizações, endividamento de negócios, porém, com uma lenta retomada de crescimento no ano de 2021, o que vem trazendo satisfação aos envolvidos neste estudo. Neste quesito, as empresas não alteraram os seus modelos de negócios. Descreveram estratégias que tiveram que adotar no período mais crítico da pandemia e as soluções que encontraram para continuarem ativas e em contato com seus clientes.

Com relação as inovações sustentáveis adotadas pelos negócios de impactos estudados, destaca-se o fato de todos praticarem inovações quanto à maximização de eficiência energética e hídrica, com auxílio de placas solares, reaproveitamento da água, reutilização de materiais e se preocuparem em dar o destino adequado aos resíduos baseados no conceito da economia circular. Em contraponto, o estudo revelou que nenhuma das

organizações desenvolve soluções sustentáveis em larga escala para maximizar os benefícios socioambientais por se considerarem de pequeno porte. O estudo também contribuiu para compreender e identificar quais os caminhos das inovações sustentáveis que os modelos de negócios de impacto estão aderindo, a forma como estabeleceram novas estratégias, novos processos e hábitos e como esse modelo em potencial pode ser replicado, agregando aspectos sociais, ambientais e, sendo lucrativos de forma equitativa.

Sugere-se que estudos futuros, a ampliação da pesquisa qualitativa com mais empresas e, com outros segmentos que não foram abordados neste estudo. Além disso, também pode-se aplicar uma pesquisa quantitativa que poderá trazer novas informações sobre o tema.

Uma das principais limitações da pesquisa foi a dificuldade em realizar a coleta dos dados durante a pandemia. Outra limitação foi o fato das empresas entrevistadas, possuírem pouco tempo de atuação, não tendo a estrutura organizacional bem definida. Entretanto, todas mostraram-se com objetivos e perspectivas futuras positivas.

REFERÊNCIAS

- ALIANÇA DE INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO. **O que são os Negócios de Impacto**. 2015. Disponível em: < <https://aliancapeloimpacto.org.br/publicacao/o-que-sao-negocios-de-impacto-estudo/>>. Acesso em 10 mar. 2020.
- BALDASSARRE, B. et al. Addressing the design-implementation gap of sustainable business models by prototyping: A tool for planning and executing small-scale pilots. **Journal of Cleaner Production**, v. 255, p. 120295, 2020.
- BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de administração de empresas**, v. 50, p. 146-154, 2010.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. São Paulo, Ed. 70, 2011.
- BARKI, E. Negócios com impacto social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 5, p. 594, 2014.
- BARKI, E. Negócios de impacto: tendência ou modismo?. **GV-Executivo**, v. 14, n. 1, p. 14-17, 2015.
- BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S.W.; RANA, P.; EVANS, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p.42-56, 2014.
- BOCKEN, N. M. P.; RANA, P.; SHORT, S. W.. Value mapping for sustainable business thinking. **Journal of Industrial and Production Engineering**, v. 32, n. 1, p. 67-81, 2015.
- BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F.. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner production**, v. 45, p. 9-19, 2013.
- FERNANDES, R., GAMA, R., BARROS, C. Atividades criativas, especialização inteligente e oportunidades para os territórios urbanos de pequena dimensão: o caso do carnaval de Estarreja. Revista Brasileira de Gestão Urbana. **Brazilian Journal of Urban Management**, v. 10, n.1, p. 212-227, 2018.
- FONSECA, M. **Negócios de impacto socioambiental furam bolha ao longo de década e pandemia**. Disponível em: < <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2021/04/negocios-de-impacto-socioambiental-furam-bolha-ao-longo-de-decada-e-pandemia.shtml>>. Acesso em: 15 set. 2021.
- FONSECA, M.; HOLLERBACK, L. **Elas criaram mapa dos negócios de impacto social e ajudam empresários a fazer o bem**. 2019. PEGN. Disponível em: < <https://revistapegn.globo.com/Mulheres-empreendedoras/noticia/2019/02/elas-criaram-mapa-dos-negocios-de-impacto-social-e-ajudam-empresarios-fazer-o-bem.html>>. Acesso em: 25 mar.2020.
- MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**. v. 41, n. 1, p. 36-44. 2006.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, p. 209-225, 2016.

PIPE SOCIAL. **O que são negócios de Impacto** [recurso eletrônico]: características que definem empreendimentos como negócios de impacto. Instituto de Cidadania Empresarial. São Paulo, SP: ICE, 2019.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value: How to reinvent capitalism—And unleash a wave of innovation and growth (pp. 2–17). **Watertown: Harvard Business Review**, p. 523-542, 2011.

RITALA, P.; HUOTARI, P.; BOCKEN, N.; ALBAREDA, L. Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study. **Journal of Cleaner Production**, v. 170, p. 216-226, 2018.

RICHTER, Mario. Business model innovation for sustainable energy: German utilities and renewable energy. **Energy Policy**, v. 62, p. 1226-1237, 2013.

SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. **Organization & Environment**, v. 29, n.1, p. 3-10, 2016.

TEECE, D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, p. 172-194, 2010.

YUNUS, M., MOINGEON, B., LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, 43, 308-325. 2010.

ZUZUL, T., TRIPSAS, M. Start-up inertia versus flexibility: the role of founder identity in a nascent industry. **Adm. Sci. Q.**, 2019.