

DE SEMENTE EM SEMENTE...O CERRADO VAI RENASCENDO: desafios dos negócios de impacto voltados para a restauração ecológica

ANDRE HENRIQUE GOMES PEARCE
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

GEISIANE ANTONITA DO NASCIMENTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

RICARDO ANDRE BARBOSA CARREIRA

Introdução

Negócios de impacto possuem como principal objetivo resolver um problema social ou ambiental, atuando dentro da lógica de mercado, sendo autossustentável financeiramente e com o compromisso de medir e acompanhar o impacto gerado (ICE E PIPE SOCIAL, 2019). Esse tipo de negócio apresenta crescimento significativo tanto no mundo acadêmico quanto no empresarial, pois direcionam seus esforços para gerar mudanças sociais e ambientais que melhorem a sociedade (BARKI et al., 2020). Assim, percebe-se a importância dos NI para a preservação do cerrado.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Identificar os principais desafios enfrentados pelos negócios de impacto socioambientais voltados para a restauração ecológica e preservação do Cerrado.

Fundamentação Teórica

O Cerrado é o segundo maior bioma do Brasil, cobrindo aproximadamente 24% do território brasileiro (ALTHOFF et al., 2019). É um bioma que possui uma das maiores biodiversidades do mundo (REIS et al., 2019). Ainda de acordo com Sano et al. (2020), pode-se dizer que cerca metade do Cerrado já sofreu alguma interferência humana e há uma considerável fragilidade em relação à preservação. A restauração ecológica é vista como uma forma potencial para solucionar problemas ambientais e sociais (BRANCALION et al., 2022). Logo, surgem negócios de impacto que visam resolver esses problemas e gerar lucro.

Metodologia

Este artigo segue a abordagem qualitativa. A fim de atingir o objetivo proposto por este artigo, que é identificar os principais desafios enfrentados pelos negócios de impacto socioambientais voltados para a restauração ecológica e preservação do Cerrado, optou-se pela adoção de um estudo de caso único que foi realizado em um negócio de impacto, na VerdeNovo Sementes. A coleta de dados primários se deu através de entrevistas semiestruturadas. Como método de análise de dados optou-se pela análise de conteúdo segundo os pressupostos de Bardin (2011).

Análise dos Resultados

A VerdeNovo atua diretamente com as comunidades presentes no Cerrado, portanto, possuem o desafio de encontrar uma forma viável para estabelecer um contrato com essas comunidades. No que concerne ao modelo de negócio, a CEO informa que o modelo da VerdeNovo está em constante validação. No tocante ao conhecimento e relacionamento do mercado da base da pirâmide, a fundadora enfatiza que é necessário entender sobre esse ecossistema e isso, consequentemente, influenciará nos resultados obtidos. De forma geral, fica perceptível que há vários e diversos desafios que cerceiam a VerdeNovo Sementes.

Conclusão

O ecossistema de negócios de impacto possui muitos desafios, porém esses desafios precisam ser superados para que esses negócios consigam alcançar o seu propósito social e/ou ambiental e sejam autossustentáveis financeiramente. Barki et al. (2020), afirma que esse ecossistema dos negócios tem despertado o interesse da comunidade acadêmica e âmbito do empreendedorismo social.

Referências Bibliográficas

A VERDENOVO. A VerdeNovo conta com uma equipe multidisciplinar de profissionais qualificados. 2022. BARKI, Edgard; RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziella Maria. Negócios de impacto: Um conceito em construção. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 9, n. 4, p. 477-501, 2020. INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL (ICE) E Pipe Social. O que são negócios de impacto: características que definem empreendimentos como negócios de impacto. São Paulo: Instituto de Cidadania Empresarial. 2019.

Palavras Chave

Negócios de impacto, Cerrado, Restauração ecológica

Agradecimento a órgão de fomento

Agradecemos à CAPES e ao CNPQ.

DE SEMENTE EM SEMENTE...O CERRADO VAI RENASCENDO: desafios dos negócios de impacto voltados para a restauração ecológica

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão mudando suas ideias acerca do desenvolvimento econômico, pois outrora este visava somente a geração de lucro e, atualmente, passou a englobar a ideia de sustentabilidade dada a necessidade de mudança em um cenário repleto de problemas sociais e ambientais do qual essas empresas fazem parte. Dentre esses problemas, destaca-se o desmatamento do Cerrado.

Conforme o monitoramento realizado pelo Sistema Deter, do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, foi desmatada uma área do Cerrado de aproximadamente 4.091,6 km² entre os meses de janeiro a julho de 2022 (WWF BRASIL, 2022). Em agosto de 2023 comparado ao ano anterior ocorreu um aumento de 2,43% do desmatamento no Cerrado, além disso, em comparação ao ano anterior houve um aumento de 19,83% no desmatamento na área entre janeiro e agosto no mesmo período (WWF BRASIL, 2023).

Esses dados corroboram com os achados no VI Relatório Luz da Sociedade Civil da Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável Brasil (2022) que mostram que as metas para uso do ecossistema terrestre de forma sustentável estão em retrocesso, sobretudo, quando refere-se à preservação do Cerrado demonstrando que o desmatamento cresce constantemente nesse bioma, um crescimento de 8% entre 2020 e 2021, sendo cerca de (8.531 km²).

Nesse contexto, percebe-se a necessidade da atuação de diferentes atores na busca por estratégias que modifiquem este cenário, utilizam-se dos recursos naturais como matéria-prima e instalam seus empreendimentos no meio ambiente ignorando os impactos ambientais negativos que causam nesse espaço (MENDONÇA, 2019). Dessa forma, surgem negócios com propostas transformadoras e voltadas para a mitigação ou minimização dos impactos socioambientais, como é o caso dos negócios de impacto.

Negócios de impacto possuem como principal objetivo resolver um problema social ou ambiental, atuando dentro da lógica de mercado, sendo autossustentável financeiramente e com o compromisso de medir e acompanhar o impacto gerado (ICE E PIPE SOCIAL, 2019). Esse tipo de negócio apresenta crescimento significativo tanto no mundo acadêmico quanto no empresarial, pois direcionam seus esforços para gerar mudanças sociais e ambientais que melhorem a sociedade (BARKI *et al.*, 2020).

Dessa forma, parte-se do pressuposto de que negócios de impacto socioambientais têm uma atuação significativa na preservação do Cerrado, no entanto, possuem grandes desafios para atuarem no mercado aliando objetivos sociais e/ou ambientais com os ganhos financeiros. Portanto, este artigo buscou identificar os principais desafios enfrentados pelos negócios de impacto socioambientais voltados para a restauração ecológica e preservação do Cerrado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Cerrado e a restauração ecológica

O Cerrado é o segundo maior bioma do Brasil, cobrindo aproximadamente 24% do território brasileiro (ALTHOFF *et al.*, 2019). É um bioma que possui uma das maiores biodiversidades do mundo (REIS *et al.*, 2019) e abrange os seguintes estados (FIGURA 1): Goiás, Tocantins, Maranhão, Piauí, Bahia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, São Paulo e Distrito Federal (EMBRAPA, 2022).

Figura 1 – Mapa Bioma Cerrado



Fonte: WWF Brasil (2022)

O Cerrado apresenta grande heterogeneidade, tanto com relação às suas características biofísicas (geomorfologia, solos, clima, vegetação), como em termos de áreas ocupadas para a agricultura (SANO *et al.*, 2020). Ainda de acordo com Sano *et al.* (2020), pode-se dizer que cerca metade do Cerrado já sofreu alguma interferência humana e há uma considerável fragilidade em relação à preservação.

Essa ação humana tem ocasionado a redução das áreas naturais do bioma. É reflexo de atividades não-sustentáveis como o desmatamento, uso desenfreado dos recursos naturais e degradação (JUNIOR *et al.*, 2020). O crescimento rápido e acelerado da agricultura no Cerrado com a ampliação de 102.603 km², alta de 52,92%, entre 2000 e 2018 e aumento de 104,32% no mesmo período para as áreas de silvicultura diminuiu sua vegetação campestre e florestal (AGÊNCIA DE NOTÍCIAS IBGE, 2020).

Espécies nativas do Cerrado estão cada vez mais ameaçadas pela presença do homem que com suas ações destrutivas interfere no habitat natural, além das alterações climáticas que vêm ocasionando a extinção dessas espécies (COLLI *et al.*, 2020). Portanto, medidas precisam ser tomadas para que essa situação seja revertida e uma das principais formas para isso é através da restauração ecológica.

A restauração ecológica pode ser entendida como uma ação intencional que inicia ou intensifica a regeneração do ecossistema no que tange os sistemas funcionais, composição de espécies, organização da comunidade e resistência/resistência a transtornos (ROSENFELD *et al.*, 2020). Assim, busca modificar áreas degradadas com o objetivo de restabelecer as condições de estrutura e funções dos ecossistemas, sendo realizada através de diferentes etapas, iniciando com o diagnóstico dos ecossistemas e posteriormente com a realização do planejamento, da execução, do monitoramento e da manutenção (WWF-BRASIL, 2017).

A restauração ecológica é vista como uma forma potencial para solucionar problemas ambientais e sociais, pois além de contribuir para restaurar ecossistemas degradados, promove a geração de emprego, no entanto, para essa eficiência seja alcançada é preciso analisar como a cadeia de suprimentos integra os produtos utilizados, os conhecimentos necessários para a execução das tarefas e compreensão das práticas mais assertivas para realização das atividades (BRANCALION *et al.*, 2022).

Logo, a restauração ecológica pode ser vista como uma oportunidade para atuação de negócios que buscam solucionar problemas sociais e/ou ambientais como é o caso dos negócios de impacto.

2.2 Desafios enfrentados pelos empreendedores sociais para desenvolver um negócio de impacto

Em 2006, Mahmoud Yunus, venceu o prêmio Nobel da Paz em reconhecimento ao trabalho desenvolvido pelo *Grameen Bank*, uma instituição que oferece microcrédito para pessoas de baixa renda, sobretudo às mulheres, em Bangladesh a fim de que os mais pobres consigam gerar renda para se autossustentar (YUNUS, 2010). Desde então, houve uma maior difusão de negócios sociais que possuem como principal missão propor soluções para problemas sociais e ou ambientais.

De acordo com o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e o PIPE.SOCIAL (2019), não há uma única característica que define se um empreendimento é ou não de impacto, mas há quatro critérios que podem ser utilizados como requisitos mínimos de um negócio desse tipo: Critério 1 - Intencionalidade de resolução de um problema social e/ou ambiental; Critério 2 - Solução impacto é a atividade principal do negócio; Critério 3 - Busca de retorno financeiro, operando pela lógica de mercado e Critério 4 - Compromisso com o monitoramento do impacto gerado.

Um negócio que visa gerar impacto social é motivado pela geração de mudanças em uma determinada região com o intuito de alcançar objetivos sociais e ambientais, ou seja, nesses negócios visa-se solucionar problemas sociais e/ou ambientais e criar valor social para os beneficiados, portanto, o impacto não é medido com base no lucro gerado, mas com base nas pessoas e/ou meio ambiente impactado (ÁVILA *et al.*, 2016).

Os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) são organizações cujo intuito é conceber impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de modo sustentável, seguindo desta forma uma lógica econômica e sua governança leva em conta o interesse das diversas partes interessadas, ou seja, investidores, clientes e comunidade (BOMBARDI, 2018).

A partir da demanda de capital, os negócios de impacto assentem diversas configurações como Organizações da Sociedade Civil (OSCs ou ONGs), cooperativas ou empresas que têm compromisso e buscam respostas para a resolução de problemas socioambientais, são sustentáveis financeiramente e se responsabilizam em acompanhar a mudança socioambiental gerada através de seu produto ou serviço (BARKI; COMINI; TORRES, 2019).

Assim, percebe-se que os negócios de impacto têm como critérios fundamentais a ação com base na lógica de mercado, a busca pelo retorno financeiro comprometendo-se a mensurar o impacto gerado por suas operações, produtos e serviços e tem como missão dedicar esforços para resolução de um problema socioambiental (VIRGINIO *et al.*, 2022).

Decerto, os negócios de impacto ganham notoriedade ao alinharem propósito social e eficiência, porém há diversos desafios para que essas organizações híbridas consigam gerar resultados sociais e econômicos de forma sustentável (BARKI *et al.*, 2020).

Administrar negócios que aliam interesses sociais e econômicos de forma simultânea pode ser complexo, pois são dois objetivos que podem gerar conflitos (CARMONA *et al.*, 2020). Esses negócios encontram-se em um ambiente cheio de desafios internos e externos. Os principais desafios que os empreendedores sociais enfrentam para desenvolver um negócio social são:

Figura 2 – Desafios que os empreendedores sociais enfrentam para desenvolver um negócio social



Fonte: Sucupira (2015)

Em relação aos aspectos jurídicos, há uma carência de instrumentos jurídicos e legislações específicas voltados para o regimento de negócios sociais no Brasil (SUCUPIRA, 2015). Com relação ao modelo de negócio, o autor salienta que pode ocorrer uma demora na validação de um modelo que atenda às necessidades de mercados formada pelas classes desfavorecidas, isto é, nem sempre adaptar determinados produtos ou serviços beneficia essa classe, logo, é necessária uma análise mais detalhada desses mercados.

Ainda de acordo com Sucupira (2015), os empreendedores sociais precisam ter um conhecimento aprofundado dos seus consumidores e do mercado e criar uma relação que ultrapasse as simples formalidades de uma relação cliente – empresa, portanto, conhecer hábitos, crenças e estabelecer uma comunicação assertiva é de grande importância.

Para o autor, é imprescindível que o empreendedor social, ao atuar, sobretudo, em mercados de baixa renda, desenvolva inovações que gerem impacto social a fim de beneficiar as comunidades escolhidas. Como os negócios de impacto precisam obter retornos financeiros para se autossustentar, investir em modelos de negócios com potencial de escala pode ser uma alternativa viável. No entanto, a escalabilidade é acompanhada de riscos, principalmente, quando os empreendedores sociais não conseguem desenvolver inovações ou precoces internos que reduzam seus custos, dificultando o alcance às classes de menor poder aquisitivo (SUCUPIRA, 2015).

Para Barki, Comini e Torres (2019) o desenvolvimento da cadeia de valor para todos os *stakeholders*, a avaliação de impacto, a forma de como gerir os colaboradores, investimento e estabelecimento de parcerias são alguns dos principais desafios a serem enfrentados pelos gestores de negócios de impacto socioambiental. No âmbito da gestão deste tipo de negócio a governança e a estrutura jurídica são dois importantes desafios que requerem a construção de um ambiente de aprendizagem, recompensas flexíveis que estejam alinhadas às demandas, desejos e objetivos dos colaboradores e uma liderança capaz de desenvolver uma cultura de engajamento no negócio de impacto (BARKI; COMINI; TORRES, 2019).

Os empreendedores sociais possuem como missão central a geração de impacto social (ALKIRE *et al.*, 2020) e para alcançar essa missão interliga-se a esse propósito a geração de valor econômico (ROSCA *et al.*, 2020) a fim de tornar o negócio autossustentável.

No entanto, há uma dificuldade em mensurar esse impacto social tornando-se um dos grandes dilemas enfrentados pelos empreendedores sociais (MAIR E MARTÍ, 2006). Os parâmetros para realizar essa avaliação do impacto não são facilmente identificados e as mudanças obtidas nem sempre estão diretamente ligadas às ações realizadas pelos empreendimentos (FISCHER, 2011).

Um debate que está sendo demasiadamente fomentado é com relação à motivação dos empreendedores sociais como um aspecto essencial para que as metas e os objetivos sejam alcançados (TOA *et al.*, 2020). Essa motivação é movida, principalmente, pelo desejo de gerar mudanças sociais e criar valor social (MCSWEENEY, 2020).

Além da motivação para gerar mudanças sociais, é importante o estabelecimento de parcerias com diferentes atores para que os objetivos sejam alcançados. Através dessas parcerias, a obtenção de recursos é facilitada e gera uma maior repercussão para negócios desse tipo, ampliando o alcance entre diferentes públicos (DACIN *et al.*, 2011).

Dessa forma, fica perceptível que há vários desafios que os negócios de impacto e os empreendedores sociais precisam lidar para alcançar sua missão social.

3 METODOLOGIA

Este artigo segue a abordagem qualitativa, pois através de pesquisas desse tipo pode-se compreender com mais detalhamento com determinados indivíduos e suas motivações em seus respectivos contextos (GASKELL, 2017). A pesquisa qualitativa não visa a enumeração ou medição dos eventos estudados, nem há a aplicação de instrumentos estatísticos na análise dos dados, mas buscam-se questões mais amplas que vão se refinando ao longo do estudo desenvolvido (BRUCHÊZ *et al.*, 2016).

A fim de atingir o objetivo proposto por este artigo, que é identificar os principais desafios enfrentados pelos negócios de impacto socioambientais voltados para a restauração ecológica e preservação do Cerrado, optou-se pela adoção de um estudo de caso único que foi realizado em um negócio de impacto, na VerdeNovo Sementes. Conforme Yin (2015), o estudo de caso pode ser classificado como uma investigação empírica de fenômenos contemporâneos de forma aprofundada no seu contexto real, especialmente quando não há limites bem definidos entre o fenômeno e o contexto.

A coleta de dados primários se deu através de entrevistas semiestruturadas, sendo este um modelo flexível que segue um roteiro pré-estabelecido, porém há abertura para que novas perguntas sejam feitas a fim de torná-la mais dinâmica e natural (NUNES *et al.*, 2016) e para reforçar os achados encontrados optou-se pela coleta de dados secundários na qual as informações foram buscadas no site e redes sociais do VerdeNovo Sementes necessários à triangulação dos dados. A entrevista foi realizada com a CEO e fundadora da VerdeNovo Sementes (Figura 3):

Figura 3: Logotipo da VerdeNovo Sementes



Fonte: VerdeNovo (2022)

Como método de análise de dados optou-se pela análise de conteúdo segundo os pressupostos de Bardin (2011). Essa análise consiste em um conjunto de instrumentos sistemáticos utilizados para analisar o conteúdo das mensagens que são passíveis de inferências que posteriormente serão tratadas a fim de estabelecer a significação dessas mensagens (BARDIN, 2011). As categorias de análise adotadas na pesquisa foram desenvolvidas por Sucupira (2015), sendo estas: legal/jurídico; modelo de negócios; conhecimento e relacionamento do mercado da base da pirâmide; inovação; potencial de escala; retorno financeiro x impacto social; mensuração do impacto social; capacidade e motivação do empreendedor e parcerias. A partir da análise dos dados obtidos na pesquisa foi possível extrair

os significados do conteúdo obtido através dos dados primários e secundários o que permitiu a identificação dos principais desafios enfrentados por negócios de impacto voltados para a restauração ecológica e preservação do Cerrado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A VerdeNovo Sementes é um negócio de impacto socioambiental que visa fortalecer os coletores de sementes nativas, favorecendo a restauração ecológica de forma sistematizada. Foi criada em 2016 por três amigos que tinham o sonho de trabalhar com restauração ecológica no Cerrado. Esses amigos e sócios são: Bárbara Pacheco, CEO e fundadora; Simone Sousa, diretora de processos e William Gomes, diretor de consultoria (VERDENOVNO, 2022).

Como modelo de negócio de impacto, a VerdeNovo atua da seguinte forma: de acordo com a CEO e fundadora:

A VerdeNovo tem como centralidade a resolução de um problema. Ela parte do princípio de se manter sustentável financeiramente e tem genuína vontade de impactar mensurando esses impactos. A gente se embasa nesses fortes pilares para nos considerarmos um negócio de impacto. Hoje a VerdeNovo atua no fortalecimento de coletores e coletoras de sementes, principalmente, do bioma Cerrado, mas hoje a gente atua em outros biomas, com pessoas que vivem e compõem as nossas periferias rurais.

Esta ideia quanto a sustentabilidade financeira dos negócios sociais está de acordo com o pressuposto por Barki, Comini e Torres (2019) que afirmam que um objetivo essencial a este tipo de empreendimento, assim para asseverar a conformidade entre o retorno financeiro e o impacto social é crucial a governança já que ela é um dos principais instrumentos para oportunizar e assegurar efetivação delas.

Outro aspecto interessante relacionado às atividades desenvolvidas pelo negócio é a preocupação não apenas com a preservação do meio ambiente, mas a busca pela melhoria da qualidade de vida da comunidade local, assim como ao incentivo

[...] o grande diferencial da VerdeNovo foi que a gente chega para periferia rural, chega para essas pessoas em situação de vulnerabilidade e fala que através do Cerrado é possível viver coletando semente. A semente nos traz essa potência. Quando a gente fala isso para uma comunidade naturalmente ela vai ajudar a preservar e conservar o bioma nativo, porque ela está vendo o valor nele de pé. Daí vem a nossa potência também como preservação e conservação do bioma nativo de pé, porque ela gera valor ao bioma nativo de pé. De um lado a gente fortalece esses coletores e essas coletoras, pessoas em situação de vulnerabilidade social para entregar sementes para outra ponta que são as inúmeras demandas ambientais do nosso Brasil.

A VerdeNovo possui alguns desafios que fazem parte do cotidiano do negócio. Com relação aos aspectos **legais/jurídicos** a CEO e fundadora pontua que não enfrentou muitos desafios nesse quesito. Abriu o negócio como uma empresa tradicional, no entanto, está reformulando algumas diretrizes para melhor adaptar o negócio ao ecossistema de impacto:

No aspecto jurídico a gente não teve muita barreira. A gente abriu a empresa como uma empresa normal do segundo setor. Nós somos um CNPJ Eireli, agora a gente tá até mudando isso, que não existe mais a classificação Eireli, não existe mais no Brasil, mas a gente abriu como uma empresa comum. Só que agora a gente tá começando a trazer algumas diretrizes pro nosso contrato social. Então, dentro do contrato social a gente já tá trazendo algumas diretrizes do que é ser um negócio de impacto, o que é um objeto social, ter claro isso, a questão da geração de impactos mensuráveis e tudo mais.

Na assertiva acima fica claro a preocupação do negócio ter claro seu objetivo social como também que os impactos gerados sejam mensuráveis.

Além disso, é destacado o fato de não haver uma legislação específica voltada para negócios de impacto socioambiental além de criticar a falta suporte financeiro e aquisição de crédito:

Será que não caberia uma facilidade de acesso a crédito? Por exemplo, será que a gente não poderia ter acesso a crédito diferenciado? Será que a gente não poderia pontuar em processos licitatórios de uma forma diferenciada? Será que a gente não poderia ter uma abertura de mercado um pouco diferenciada de uma empresa do segundo setor que só pensa em gerar lucro? [...] Hoje na legislação a gente não tem esse tipo de abertura. Aqui em Brasília a gente já tem um Marco Legal das Startups, mas não é startup para impacto, então tá vindo uma legislação, tá vindo algo para as startups, mas ainda é muito incipiente para negócios de impacto.

A VerdeNovo atua diretamente com as comunidades presentes no Cerrado, portanto, possuem o desafio de encontrar uma forma viável para estabelecer um contrato com essas comunidades:

A ferramenta para isso é um contrato, um contrato que é feito via CLT ou um contrato de parceria. Hoje a gente tá tentando descobrir novos formatos de dar um lastro jurídico na nossa relação com as comunidades, mas para isso a gente não tem muitas vezes um modelo. Não tem algo que nos dê uma segurança, porque a gente atua muito com comunidade, só que não somos do terceiro setor. Então, como é que você fica nessa corda bamba do impacto e metendo comunidades dentro de um modelo de negócio e sem tá fazendo alguma coisa ilegal juridicamente com as pessoas. Esse é um ponto jurídico que eu gosto de levantar, é um ponto que traz uma insegurança, é um risco para modelos de negócio que tenham esse modelo pautado em comunidades, como a VerdeNovo tem.

No que concerne ao **modelo de negócio**, a CEO informa que o modelo da VerdeNovo está em constante validação. Esse fato corrobora com o pensamento de Sucupira (2015) que afirma que os negócios desse tipo possuem um grande desafio ao tentar validar seus modelos de negócio:

A gente tá até hoje validando e vai passar validando esse modelo de negócio durante muito tempo. E ir experimentando um modelo de negócio é muito bom, tendo essa liberdade de errar e corrigir. Daí vem o pensamento das startups que é muito útil. A gente tem que errar e corrigir muito rápido, mas não existe essa de que há um modelo de negócio perfeito, ainda não existe, a gente vai testando aqui, vai testando ali.

Nesse contexto, a CEO pontua uma dificuldade em relação à essa validação do modelo de negócio, como isso ocorre nos programas de aceleração e a insegurança que o fato de estar em validação constante traz para os negócios de impacto:

A gente tem que ter essa paciência e predisposição a adaptar o modelo de negócio muitas vezes. Isso não quer dizer que nós estamos imaturos. É só porque a gente ainda não tá no ambiente, no local que a gente já tá totalmente evoluído. A gente é uma transição. [...] Porque muitas vezes o pessoal fala assim: Você ainda tá validando um modelo de negócio, então você ainda está no estágio inicial. Não é isso. Talvez os modelos de negócios de impacto vão se validar durante muito mais tempo do que uma Startup, simplesmente, que esteja encaixada no segundo setor. Mas é isso, o modelo de negócio é um desafio e estamos validando sempre.

Para lidar com esses desafios a **motivação** é imprescindível. A vontade de gerar mudanças sociais e/ou ambientais é uma força motriz para que os empreendedores sociais não desistam (MCSWEENEY, 2020), assim a VerdeNovo coincide com esse pensamento-

As pessoas precisam de semente e as pessoas precisam viver do Cerrado. A gente tem duas pontas com problemas muito reais, uma precisa plantar e a outra precisa viver, como é que isso pode não dar certo? [...] Outra motivação maior que essa, é quando a gente senta com as comunidades. [...] Me inspira muito estar com elas, eu preciso estar com elas [...] eu preciso porque é de lá que vem a minha motivação, talvez é lá que vem a fagulha para manter acesa a chama. Quando você vai para a realidade dessas comunidades você vê o que é dor, o que é fome, o que é não ter nada para comer, e o que é destruição do cerrado, você vê na pele. Um rio ser assoreado, esse rio não é o que vai para minha torneira aqui na cidade, mas esse rio é que vai para torneira da senhora que tá lá. Então, como a degradação do Cerrado, dos biomas nativos atingem fortemente as pessoas diretas e não nós que estamos na cidade. [...] Quando eu vejo esses problemas batendo na minha porta, o amor que eu tenho pelo meu bioma, e hoje pelos seus povos. Eu decidi fazer alguma coisa. A gente precisa fazer alguma coisa e como modelo de negócio, é isso, a VerdeNovo tá aqui para isso.

Percebemos nesta fala que a vontade de fazer a diferença é um dos motivos que sustentam a VerdeNovo e a impulsionam a continuar no desenvolvimento de suas práticas de preservação do meio ambiente quanto de transformação da realidade local. A CEO deixa claro em sua fala que a preocupação com o próximo é um ponto-chave que guia suas ações, o que vai além da busca por ganhos financeiros, mas com a conquista da sustentabilidade.

Essas motivações impulsionam a CEO na busca constante por mais conhecimentos para aumentar sua **capacidade** a fim de adquirir *know-how* sobre o ecossistema de impacto e implementar melhorias na VerdeNovo:

A gente está sendo tracionado pelo programa do BNDES, o BNDES garagem. [...] E a cada três semanas a gente tá no Rio. A gente tem que ir até o Rio para ter aula, ter contato com investidores, se nutrir. [...] no início a gente se inscrevia em tudo, hoje a gente já tá com um olhar um pouquinho mais seletivo, assim, o que o programa vai oferecer, ele tá disposto para trabalhar com o impacto [...] toda formação que a gente teve como VerdeNovo, como negócio, foi tudo que eu aprendi foi dentro dos programas de aceleração, tudo, então, na nossa caminhada, os programas de aceleração foram nossos grandes alicerces, foram eles que nos ensinaram tudo, que nos trouxeram mentores, que nos trouxeram conexão. [...] A VerdeNovo foi destaque em, pelo menos, metade desses programas [...]. Se a gente for falar o tanto que a gente aprendeu, ferramentas que a gente usa até hoje para gestão de equipe, para gestão de processos, para tudo, a gente trouxe dos programas de aceleração.

No tocante ao **conhecimento e relacionamento do mercado da base da pirâmide**, a fundadora enfatiza que é necessário entender sobre esse ecossistema e isso, consequentemente, influenciará nos resultados obtidos:

Eu preciso conhecer o que é impacto, eu preciso saber o que são negócios de impacto, eu preciso respirar impacto e isso não pode estar só no meu contrato social, eu tenho que fazer disso uma pauta, isso tem que estar na minha pauta de vida. [...] -Então eu comecei um movimento de participação nas comunidades de impacto aqui em Brasília, eu participo das comunidades, eu sou do grupo gestor de algumas comunidades, de alguns grupos para gerar governança. Eu tento dialogar com outros empreendedores que são de impactos, mas que não sabem que são de impactos, isso acontece muitas vezes. Então hoje, aqui em Brasília, eu me predispos a estar com essas pessoas, eu converso com elas, eu falo sobre impactos, eu trago elas para o ecossistema.

Nesse ambiente do empreendedorismo, a formação de **parcerias** é vital para o desenvolvimento dos negócios de impacto e alcance da missão social. Dacin *et al.* (2011) frisa que as parcerias contribuem para uma melhor atuação desses negócios e é importante ter parcerias com diferentes atores. Esse pensamento é bastante enfatizado pela CEO:

A gente mantém parcerias com governo, universidades, com empresas particulares, com outros negócios de impacto. A gente constrói uma rede bem grande de parceria. Todas as parcerias construídas até aqui germinaram e cresceram. Tem muita gente que busca a VerdeNovo como parceira, porque vê muito na gente, o pessoal fala muito isso, que veem muito na gente a questão do impacto, muito forte e genuíno. [...] Todas as parcerias que a gente firmou até hoje foram de empresas que viraram amigos, até os órgãos do governo que a gente tem parceria, eles veem no nosso trabalho essa genuinidade de causar impacto, de chegar no território respeitando aquele povo, aquelas pessoas, tentando fazer eles crescerem-

No entanto, esses negócios precisam avaliar como é o trabalho desses parceiros, se estão alinhados com o propósito do negócio, assim ações contrárias aos valores do VerdeNovo não são aceitáveis e por isto não será estabelecido uma parceria. Nesse contexto, a CEO enfatiza o seguinte:

A gente só trabalha com coletor em situação de vulnerabilidade social. Por exemplo, você tem sua renda, ganha seu salário, mas você quer colocar alguém para coletar sementes para você e você quer entregar a semente dessa pessoa para gente. A gente não faz esse tipo de parceria [...] Se você está gerenciando coletores para pagar um valor menor para eles, para você entregar uma quantidade maior de sementes, a gente não aceita esse tipo de parceria. Se atua num território, mas não respeita as comunidades, não atua em parceria com elas, mas quer fazer parceria com a gente. Não, a gente não aceita. Se as comunidades nos sinalizam que elas não estão sendo bem tratadas, que tal instituição não está indo de acordo com o modo de vida, respeitando, não, não fazemos parcerias. A gente tem alguns pontos que são muito claros, muito firmes. Foi difícil tomar essas decisões. No início, quando começa empreender, a gente acha que tem que saber jogar com todo mundo, tem que ser muito política com todo mundo, mas alguns mentores nos disseram que se a gente não trazer a nossa verdade, até, às vezes, de forma dura, a gente fica num joguete de mercado.

A assertiva acima sinaliza para a preocupação com o respeito a essas comunidades, práticas de exploração e desrespeito a elas não são aceitáveis. Também traz à tona uma problemática enfrentada por muitos negócios, principalmente aqueles recentes, a firmeza quanto a não se render a certas práticas empresariais o que podem torná-los a priori menos competitivos.

Outro ponto importante sobre os desafios enfrentados pelos negócios de impacto é com relação à **inovação**. A CEO salienta que a inovação tecnológica é um dos principais desafio para o negócio:

A gente tem uma dificuldade com a inovação tecnológica, que a gente vai ter que entrar, mas 60% dos nossos coletores são analfabetos, então é uma distância que a gente ainda tem e eles têm uma resistência, mas só que eu penso, converso muito com eles sobre isso. [...] A tecnologia só tem que entrar na VerdeNovo se tiver uma utilidade real para o coletor, para a coletora de sementes. E se eles se sentirem abertos a usarem aquilo, porque se for só um app pra gente parecer bonito, não entra, não vai funcionar.

Nesse contexto, um aspecto de grande relevância em relação à implementação de inovações é que não podem ser implementadas de forma brusca. É necessário preparar os atores envolvidos nesse processo. Nesse aspecto, a CEO pontua o seguinte:

Há dois anos que a gente vem conversando com as comunidades, vêm inserindo devagar alguns pontos de tecnologia, por exemplo, antes eles não mandavam a localização de onde eles coletam as sementes. No ano passado, a gente ensinou para eles a enviar a localização pelo WhatsApp. [...] A gente tá inserindo aos poucos, tá conversando com eles há muito tempo e, provavelmente, vai vir aí uma inovação tecnológica, mas o caminho que a gente foi trilhando para que isso acontecesse é o de aproximar e nunca de afastar. Nunca será um aplicativo completamente lido, porque 60% são analfabetos.

Às vezes, essas mudanças podem gerar desconfiança entre os envolvidos. Podem gerar algumas incertezas, logo, é importante assegurar formas para que esse processo seja justo e beneficie os envolvidos:

À inovação alguns têm resistência. São pontos que são muito sensíveis à governabilidade, à vida dessas comunidades. Têm umas que são mais resistentes no início... Tem inovação que, por exemplo, se você colocar uma máquina para beneficiar uma semente, a semente vai ser beneficiada mais rápida, ela vai ficar mais limpa, vai ser mais rápido. Se tá sendo mais rápido, isso vai mudar o preço da semente, você não precisa cobrar tão caro pela semente já que você tá demorando menos tempo para fazer aquele trabalho. E isso eles têm uma resistência, porque eles pensam que vão ganhar menos. [...] A questão da relação de confiança adianta muitas coisas, eles são menos resistentes porque eles já têm confiança na gente, então eles são muito mais suscetíveis a você sugerir as coisas.

Os negócios de impacto possuem o desafio de conciliar **retorno financeiro e impacto social**. De acordo com Alkire *et al.* (2020), a motivação social é o que move esses negócios e para que a missão social seja alcançada, Rosca *et al.* (2020) afirma que os retornos financeiros são essenciais. Concernente a esses pensamentos, a CEO evidencia o seguinte:

A gente tá testando novos produtos, porque a gente entendeu, por exemplo, que o nosso Impacto social é um dreno de dinheiro, demanda muito dinheiro, muito recurso. Para que isso fique sustentável, a gente precisa ter uma entrada, muita entrada de clientes não só de restauração, mas também de outros produtos. [...] O mercado ainda não te consome facilmente só porque você é impacto. Você tem que investir em um marketing muito bom, você tem que vender muito bem para eles entenderem que você faz o bem, e por isso você tem um preço maior. A gente tem investido muito nisso, entender o nosso modelo de negócio e quais são os produtos que a gente tem que podem trazer uma renda alta, nos possibilitando ter mais impacto.

Para que o impacto social seja ampliado e os negócios de impacto consigam alcançar seus objetivos, uma das alternativas é investir em modelos de negócio com potencial de **escala**. De acordo com a CEO, a VerdeNovo possui um modelo de negócio com grandes chances de ser escalável:

Então, a gente pensa em escala. Claro que a gente vai precisar investir em questões tecnológicas para permitir isso, mas a gente já tá nesse caminho dentro do programa do BNDES. A gente tem conversado muito sobre isso, para traçar esse caminho, mas temos sim um modelo de negócio escalável e para o futuro, para os próximos cinco anos, a gente quer estar, pelo menos, em mais dois biomas. Hoje, a gente já atua no cerrado com transição para Caatinga. Nos próximos anos a gente quer estar um pouco mais forte dentro do Pantanal. Na Mata Atlântica, talvez, e fortalecendo mais a Caatinga. É escalável, sim. Claro que tem gargalos para solucionar, mas é escalável sim.

A fala da CEO demonstra a escalabilidade do negócio ao nível de alcançar outros biomas, entretanto destaca a necessidade de investimentos em tecnologias que auxiliem neste

processo além de apontar outros desafios neste âmbito como pode ser observado na assertiva a seguir:

A logística é um dos principais desafios para se escalar, porque quando você trabalha com semente, a semente é um produto físico que ela tem que ter um lugar para ser guardada. A gente tem uma sede em Brasília, que a gente traz tudo para cá e redistribui, mas com o tempo isso vai ficar inviável. A depender das distâncias, não é viável trazer tudo para Brasília e redistribuir. A gente vai ter que ter centros em outros biomas. Com certeza, a gente vai passar pela engenharia da produção e pelo pessoal que pensa na logística. Esse, com certeza, é nosso maior desafio.

Tendo em vista que a logística como a fabricação, distribuição e outras atividades demandam muitos investimentos ativos dos empreendimentos, os negócios de impacto social podem contar com boa parte do suporte, expertise e recursos financeiros de seus parceiros, colaboradores e fornecedores, mas é preciso realizar uma análise profunda para verificar se os processos poderiam ser terceirizados a partir de um custo de transação menor do que o realizado pelo próprio negócio.

É importante que o impacto seja mensurado. Fischer (2011) enfatiza que não é fácil obter parâmetros para realizar essa mensuração e esse pensamento é confirmado pela CEO, principalmente, em relação aos dados qualitativos:

É esse dilema da mensuração, pra ser um negócio de impacto tem que mensurar [...]. Então mensurar é um desafio, mas hoje a VerdeNovo tem. Tá muito incipiente ainda, a gente faz devagar, mas a gente tá mensurando nossos impactos ambientais e impactos sociais com questionários quali e quantitativos. Não temos uma ferramenta própria ainda. [...] Os principais desafios para se mensurar impacto é como fazer isso dentro do nosso tempo, sem equipe própria. A gente não tem uma equipe que cuida da mensuração de impacto, então vai ter que ser a gente a fazer isso.-[...] Dados qualitativos são os mais difíceis. [...] Eu teria que ir com alguém em campo que entenda disso. [...] Recurso é um limitante ainda, mas enfim, a gente faz como dá. No início trabalha esses números e vai criando robustez. O que eu sempre quis é não perder o tempo zero. A gente tem que começar a mensurar uma base para depois ter os dados comparativos com o que era.

De forma geral, fica perceptível que há vários e diversos desafios que cerceiam a VerdeNovo Sementes. No entanto, apesar desses desafios, fica evidente que a CEO se mantém positiva diante desses cenários, buscando alternativas que a ajudem a superá-los a fim de obter êxito em seus objetivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ecossistema de negócios de impacto possui muitos desafios, porém esses desafios precisam ser superados para que esses negócios consigam alcançar o seu propósito social e/ou ambiental e sejam autossustentáveis financeiramente. Barki *et al.* (2020), afirma que esse ecossistema dos negócios tem despertado o interesse da comunidade acadêmica e âmbito do empreendedorismo social.

Esse interesse pode estar pautado na forma com os negócios de impacto socioambiental atuam, ou seja, no fato de esses negócios visualizarem nos problemas sociais e/ou ambientais oportunidades que criam valor social e geram ganhos financeiros de forma simultânea. Portanto, os empreendedores precisam estar preparados e fortalecidos com boas parcerias para lidar com esses cenários.

Nesse sentido, faz-se necessário frisar a importância que a CEO da VerdeNovo atribui para as motivações que norteiam a geração de impacto socioambiental, o desejo de mudança,

de contribuir positivamente com as comunidades, respeitando seus preceitos e vontades e que apesar dos desafios é um mundo cheio de possibilidades e de suma importância para a preservação dos biomas nativos, especialmente, o Cerrado.

Com relação às limitações desta pesquisa, pode-se afirmar que os dados ficaram limitados a um único empreendimento o que restringe a identificação dos desafios enfrentados pelos negócios de impacto socioambiental a um único caso e contexto, logo, como sugestão para pesquisas futuras, pode ser realizado um estudo de caso múltiplo com outros negócios de impacto voltados para a restauração ecológica localizados em diferentes contextos para aprofundar o entendimento dos principais desafios enfrentados por esse tipo de organização.

Ademais, agradecemos a CEO e fundadora da VerdeNovo pela disponibilidade em participar desta pesquisa, por todo apoio dado com informações sobre o negócio que foram de fundamental relevância para a realização deste artigo.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS IBGE. IBGE retrata cobertura natural dos biomas do país de 2000 a 2018. 2020. **Geociências**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28943-ibge-retrata-cobertura-natural-dos-biomas-do-pais-de-2000-a-2018>. Acesso em: 07 set. de 2023.

A VERDENOVO. **A VerdeNovo conta com uma equipe multidisciplinar de profissionais qualificados**. 2022. Disponível em: <https://consultoriaverdenovo.weebly.com/>. Acesso em: 25 out. 2022.

ALKIRE, Linda; GUR, Christine; KABADAYI, Sertan; RENKO, Maija; VINK, Josina. Transformative service research, service design, and social entrepreneurship: An interdisciplinary framework advancing wellbeing and social impact. **Journal of Service Management**, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-05-2019-0139/full/html>. Acesso em: 16 mai. 2023.

ALTHOFF, Daniel; RODRIGUES, Lineu Neiva. THE EXPANSION OF CENTER-PIVOT IRRIGATION IN THE CERRADO BIOME. **Embrapa Cerrados-Nota Técnica/Nota Científica (ALICE)**, 2019. Disponível em: <https://revistas.fca.unesp.br/index.php/irriga/article/view/3889/2528>. Acesso em: 16 mai. 2023.

ÁVILA, Lucas Veiga; ROCHA, Marçal Paim da; ARIGONY, Marcelo Mendes; DILL, Rafael Augusto e MAZZA, Vera Maria de Souza. Negócios Com Impacto Social: Características, Modelos e Métricas de Avaliação. **Gestão e desenvolvimento em revista**, v. 2, n. 1, p. 4-13, 2016. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/14754/10203>. Acesso em: 25 mai. 2023.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARKI, Edgard; RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziella Maria. Negócios de impacto: Um conceito em construção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas**

Empresas, v. 9, n. 4, p. 477-501, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7610402>. Acesso em: 25 mai. 2023.

BRANCALION, Pedro HS *et al.* Ecosystem restoration job creation potential in Brazil. **People and Nature**, 2022. Disponível em: <https://besjournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/pan3.10370>. Acesso em: 25 mai. 2023.

BOMBARDI, Fernanda; FUKAYAMA, Marcel; HAMRA, Samir. **NEGÓCIOS DE IMPACTO: Como incubadoras e aceleradoras podem contribuir para a criação e o fortalecimento de negócios que oferecem soluções para problemas sociais e ambientais**. Brasília: ANPROTEC, 2018. Disponível em: <http://informativo.anprotec.org.br/ebook-negocios-de-impacto>. Acesso em: 10 set. de 2023.

BRUCHÊZ, Adriane; CICONET, Bruno; POSSAMAI, Luana; REMUSSI, Rejane e TONDOLO, Vilmar Antônio Gonçalves. Análise da utilização do estudo de caso qualitativo e triangulação na Brazilian Business Review. **Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 05) Año 2016**, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n05/16370524.html>. Acesso em: 25 mai. 2023.

CARMONA, Viviane Celina; MARTENS, Cristina Daí Pra; DE FREITAS, Henrique Mello Rodrigues. Os antecedentes da orientação empreendedora em negócios sociais. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 71-96, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7294028>. Acesso em: 25 mai. 2023

COLLI, Guarino R.; VIEIRA, Cecília R.; DIANESE, José Carmine. Biodiversity and conservation of the Cerrado: recent advances and old challenges. **Biodiversity and Conservation**, v. 29, n. 5, p. 1465-1475, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10531-020-01967-x>. Acesso em: 25 mai. 2023

COMINI, Graziella Maria. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2016. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-15122016-143942/en.php>. Acesso em: 25 mai. 2023

DACIN, M. Tina; DACIN, Peter A.; TRACEY, Paul. Social entrepreneurship: A critique and future directions. **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1203-1213, 2011. EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA). **Cerrado**. 2022. Disponível em: <https://www.embrapa.br/contando-ciencia/bioma-cerrado>. Acesso em: 27 out. 2022.

FISCHER, Rosa Maria. Empreendedorismo social: apontamentos para um debate. **Políticas Sociais–Ideias e Práticas**. São Paulo: Editora Moderna, p. 183- 286, 2011.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In.: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2017.

GRUPO DE TRABALHO DA SOCIEDADE CIVIL PARA AGENDA 2030. **Relatório Luz da Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável**. 2022. Disponível em:

https://brasilnaagenda2030.files.wordpress.com/2022/07/pt_rl_2022_final_web-1.pdf. Acesso em: 27 out. 2022.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL (ICE) E Pipe Social. **O que são negócios de impacto**: características que definem empreendimentos como negócios de impacto. São Paulo: Instituto de Cidadania Empresarial. 2019. Disponível em: https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2019/11/ICE-Estudo_Neg%C3%B3cios-de-Impacto-2019_Web.pdf. Acesso em: 28 out. 2022.

JUNIOR, Everaldo Rodrigues Mota; TRENTIN, Carline Biasoli; SILVA, Izaías de Souza; QUEIROZ, Iris Lorham Cardoso e TRENTIN, Aline Biasoli. Monitoramento da degradação da pastagem e a incorporação de atividades agrícolas na microrregião do Médio Araguaia/MT. **Revista Geoaraguaia**, v. 10, n. 2, p. 160-174, 2020. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/geo/article/view/10895>. Acesso em: 28 ago. 2023.

MAIR, Johanna; MARTI, Ignasi. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of world business**, v. 41, n. 1, p. 36-44. 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951605000544> . Acesso em: 28 jul. 2023.

MCSWEENEY, Mitchell J. Returning the “social” to social entrepreneurship: Future possibilities of critically exploring sport for development and peace and social entrepreneurship. **International Review for the Sociology of Sport**, v. 55, n. 1, p. 3-21. 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1012690218784295>. Acesso em: 28 jul. 2023.

MENDONÇA, Letícia Mello De. O conceito de desenvolvimento sustentável: ressignificação pela lógica de acumulação de capital e suas práticas. **Espaço e Economia. Revista brasileira de geografia econômica**, n. 15. 2019. Disponível em: <https://journals.openedition.org/espacoeconomia/7674> . Acesso em: 28 jul. 2023.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; DE ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho. Pesquisa científica: conceitos básicos. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390>. Acesso em: 28 jul. 2023.

REIS, Amanda Figueiredo; SCHMIELE, Marcio. Características e potencialidades dos frutos do Cerrado na indústria de alimentos. **Brazilian Journal of Food Technology**, v. 22, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bjft/a/F3N9GCfWzJRx77Py3ShRmRq/>. Acesso em: 28 jul. 2023.

ROSCA, Eugenia; AGARWAL, Nivedita; BREM, Alexander. Women entrepreneurs as agents of change: A comparative analysis of social entrepreneurship processes in emerging markets. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 157, p. 120067, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162518318900>. Acesso em: 28 jul. 2023.

ROSENFELD, Milena Fermina; MÜLLER, Sandra Cristina. Ecologia funcional como ferramenta para planejar e monitorar a restauração ecológica de ecossistemas. **Oecologia**

Australis, v. 24, n. 3, p. 550-565, 2020. Disponível em:
<https://revistas.ufrj.br/index.php/oa/article/download/25178/20832>. Acesso em: 28 jul. 2023.

SANO, Edson Eyji; BETTIOL, Giovana Maranhão; MARTINS, Eder de Souza; JÚNIOR, Antônio Felipe Couto; VASCONCELOS, Vinícius; BOLFE, Édson Luís e VICTORIA, Daniel de Castro Características gerais da paisagem do Cerrado. In: BOLFE, E. L.; SANO, E. E.; CAMPOS, S. K. (eds). **Dinâmica agrícola no Cerrado: análises e projeções**. Embrapa: Brasília. p. 21-38. 2020. Disponível em:
<https://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/handle/doc/1121716>. Acesso em: 28 jul. 2023.

SUCUPIRA, Guilherme Abranches. **Desafios de Empreender Negócios Sociais no Brasil**. Tese de Doutorado. PUC-Rio. 2015. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/28626/28626.PDF>. Acesso em: 28 jul. 2023.

SUSANTO, A. B. Inclusive Business in the Emergence of New Economy System. In: **2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)**. Atlantis Press, 2019. p. 666-672. Disponível em: <https://www.atlantispress.com/proceedings/piceeba2-18/125907968>. Acesso em: 28 jul. 2023.

VIRGINIO, G.J. *et al.* ViraSer: um modelo de impacto socioambiental na cadeia da reciclagem. **Rev. Tecnol. Soc.**, Curitiba, v. 18, n. 53, p.193-209, seção temática, 2022. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/15813>. Acesso em: 10 set. de 2023.

TOA, Chester; MARTÍNEZB, José Manuel; ORERO-BLATB, Maria e CHAUA, K.P. Predicting motivational outcomes in social entrepreneurship: Roles of entrepreneurial self-efficacy and situational fit. **Journal of Business Research**, v. 121, p. 209-222, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320305300>. Acesso em: 27 out. 2022.

WORLD WILDLIFE FUND-BRASIL (WWF-BRASIL). **Em 2022, desmatamento cresceu 28% no Cerrado e 7% na Amazônia**. 2022. Disponível em:
[https://www.wwf.org.br/?83129/Desmatamento-cresceu-28-no-Cerrado-e-7-na-Amazonia-em-2022#:~:text=O%20fim%20de%20julho%20marca,\(3.921%2C6%20km%2B2\)](https://www.wwf.org.br/?83129/Desmatamento-cresceu-28-no-Cerrado-e-7-na-Amazonia-em-2022#:~:text=O%20fim%20de%20julho%20marca,(3.921%2C6%20km%2B2)). Acesso em: 27 out. 2022.

WORLD WILDLIFE FUND-BRASIL (WWF-BRASIL). **Alertas de Desmatamento caem 66% em agosto na Amazônia**. 2023. Disponível em:
<https://www.wwf.org.br/?86763/Alertas-de-Desmatamento-caem-66-em-agosto-na-Amazonia>. Acesso em: 07 set. de 2023.

_____. **Mapa – Bioma Cerrado**. 2022. Disponível em: https://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/questoes_ambientais/biomas/bioma_cerrado/mapa_bioma_cerrado/. Acesso em: 27 out. 2022.

_____. **Restauração Ecológica no Brasil: Desafios e Oportunidades**. 2017. Disponível em: https://d3nehc6yl9qzo4.cloudfront.net/downloads/restauracao_ecologica_1.pdf. Acesso em: 28 out. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

YUNUS, Muhammad. Construindo negócios sociais: o novo tipo de capitalismo que atende às necessidades mais urgentes da humanidade. PublicAffairs, 2010.