

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Liara de Oliveira Müller

**INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL EM MODELOS DE NEGÓCIOS DE  
IMPACTO**

Santa Maria, RS  
2021

**Liara de Oliveira Müller**

**INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL EM MODELOS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do título de **Mestre em Administração.**

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Jordana Marques Kneipp

Santa Maria, RS  
2021

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001

Müller, Liara de Oliveira  
Inovação Sustentável em Modelos de Negócios de Impacto  
/ Liara de Oliveira Müller.- 2021.  
123 p.; 30 cm

Orientadora: Jordana Marques Kneipp  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2021

1. Inovação Sustentável 2. Modelos de Negócios 3.  
Negócios de Impacto I. Kneipp, Jordana Marques II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, LIARA DE OLIVEIRA MÜLLER, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

**Liara de Oliveira Müller**

**INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL EM MODELOS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração.**

Aprovado em: 08 de outubro de 2021.

Jordana M. Kneipp

**Jordana Marques Kneipp, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**  
(Presidente Orientadora)

Lnadruga

**Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

Eliana Andréa Severo

**Eliana Andréa Severo, Dr<sup>a</sup>. (UFPE)**

Santa Maria, RS  
2021

## DEDICATÓRIA

*Dedico essa dissertação ao meu pai, Mário, que não está mais entre nós para presenciar esse momento e, à minha mãe. Eles, que são meus maiores exemplos e nunca pouparam esforços pela minha educação. Dedico também aos meus maiores amores da minha vida:  
Luísa, Victor e Sofia.*

## AGRADECIMENTOS

Em tempos tão turbulentos ao qual estamos passando, agradeço primeiramente a Deus, por sempre me proteger e me dar saúde.

À minha família, que são a minha base, minha mãe Gisa, que sempre está ao meu lado, presente na minha vida, me apoiando e me dando suporte. Ao meu irmão, Herrmann, que me incentiva e me encoraja a seguir em frente. À minha irmã, Fabrise, que sempre esteve junto na minha caminhada, que é a minha inspiração e meu porto seguro. E, em especial, à minha filha Luísa, que é minha força e minha luz, minha companheira de todos os momentos.

À minha orientadora, professora Jordana Marques Kneipp, por todos os ensinamentos, pelas oportunidades desde a graduação, por ter me dado a liberdade na escolha da temática desta dissertação e por sempre buscar alternativas para que o trabalho obtivesse êxito, sendo um exemplo de profissional, prestativa, pontual, paciente e que sempre esteve disponível em todas as orientações.

Ao Orlando Fonseca, pelo apoio nos cuidados com a Lu e pela disponibilidade em revisar o trabalho.

Aos professores da banca, professoras Lúcia Madruga e Eliana Severo pela prontidão no aceite ao convite para avaliar o trabalho e pelas contribuições.

Ao meu Grupo de Pesquisa, Ecoinnovar, em especial ao Rodrigo Reis Favarin, que sempre se mostrou disposto a ajudar, com entusiasmo e otimismo.

Aos meus colegas e amigos: Andressa, que sempre esteve ao meu lado me incentivando e apoiando, Alberto, Fabrício, Cris Cassol, Taís Pentiado, ao meu grupo de mães, meu grupo da Diretoria e grupos de atividades físicas que são tão especiais na minha vida.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Maria e ao Programa de Pós-Graduação em Administração, seu corpo docente e funcionários e, meu agradecimento à CAPES pelo apoio financeiro.

A todos os participantes desta pesquisa, cuja disponibilidade foi imprescindível e a todos que me auxiliaram na construção deste estudo.

Enfim, a todas pessoas que contribuíram, de alguma forma, para a realização deste trabalho e estiveram do meu lado durante a trajetória, meu reconhecimento e gratidão.

## RESUMO

### INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL EM MODELOS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO

AUTORA: Liara de Oliveira Müller

ORIENTADORA: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Jordana Marques Kneipp

O mundo dos negócios tem-se tornado um espaço cada vez mais complexo e repleto de exigências, considerando o contexto global, com muitas instabilidades, novas tecnologias, crises, muitas variações de mercado, o que traz uma série de desafios para as empresas de todos os portes. Ao considerar a relevância do papel das organizações na sociedade contemporânea, emergiu a importância de compreender as inovações sustentáveis em modelos de negócios de impacto, que podem contribuir para a mitigação dos problemas sociais vigentes e permitir que as organizações consigam sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo. O foco deste estudo foram os modelos de negócios de impacto, que consistem em empreendimentos que têm como principal propósito resolver um problema social utilizando métodos de negócios sustentáveis e tiveram como base de estudo, autores como Barki (2015) e Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega (2010). O objetivo do estudo foi definido em analisar as inovações sustentáveis em modelos de negócios de impacto e, para atingi-lo, utilizou-se uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas e análise documental em quatro organizações que se dispuseram a participar da pesquisa. Os resultados encontrados permitiram identificar as principais evidências relacionadas aos elementos de inovação sustentável, destacando o fato de todas praticarem inovações quanto à maximização de eficiência energética e hídrica, com auxílio de placas solares e reaproveitamento da água. 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. Em meio a todos esses questionamentos, obteve-se a percepção das organizações diante da pandemia da Covid-19, quais os desafios quanto às relações humanas e dos negócios, qual a capacidade de reinvenção que as organizações pesquisadas destacaram neste período pandêmico e, evidenciou-se que nenhuma teve seu modelo de negócios modificado em virtude da pandemia. As empresas se readequaram no que tange ao operacional e todas destacaram o crescimento dos negócios neste último ano, demonstrando entusiasmo em meio à crise mundial.

**Palavras-chave:** Inovação Sustentável. Modelos de Negócios. Negócios de Impacto.

**ABSTRACT**  
**SUSTAINABLE INNOVATION IN IMPACT BUSINESS MODELS**

AUTHOR: Liara de Oliveira Müller  
ADVISOR: Dr<sup>a</sup> Jordana Marques Kneipp

The business world has become an increasingly complex and demanding space, considering the global context, with many instabilities, new technologies, crises, many market variations, which brings a series of challenges for companies of all postage. When considering the relevance of the role of organizations in contemporary society, the importance of understanding sustainable innovations in impactful business models emerged, which can contribute to the mitigation of current social problems and allow organizations to survive in an increasingly market. competitive. The focus of this study was impact business models, which consist of enterprises whose main purpose is to solve a social problem using sustainable business methods and were based on authors such as Barki (2015) and Yunus, Moingeon, Lehmann- Ortega (2010). The objective of the study was defined to analyze sustainable innovations in impact business models and, to achieve this objective, a qualitative exploratory approach was used, with the application of semi-structured interviews and document analysis in four organizations that are willing to participate of the research. The results found allowed us to identify the main evidence related to the elements of sustainable innovation, highlighting the fact that they all practice innovations in terms of maximizing energy and water efficiency, with the help of solar panels and water reuse. In contrast, the study revealed that none of the organizations develop large-scale sustainable solutions to maximize social and environmental benefits, as they consider themselves small. The study also contributed to understanding and identifying which paths of sustainable innovations impact business models are adopting, how they established new strategies, new processes and habits and how this potential model can be replicated, adding social and environmental aspects and, being profitable on an equitable basis. Amidst all these questions, the perception of organizations regarding the Covid-19 pandemic was obtained, what are the challenges regarding human and business relations, what is the capacity for reinvention that the surveyed organizations highlighted in this pandemic period, and showed that It is noted that none had their business model changed as a result of the pandemic. The companies readjusted in terms of operations and all highlighted the growth of their business in the last year, showing enthusiasm amidst the global crisis.

**Keywords:** Sustainable Innovation. Business Models. Impact Business.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Modelos das cinco fases para a Inovação Sustentável .....	30
Figura 2 – Releitura do Modelo de Negócios com impacto social.....	39
Figura 3 – Componentes de um Modelo de Negócios Sociais .....	51
Figura 4 – Principais áreas dos Negócios de Impacto .....	53
Figura 5 – Modelo Conceitual do Estudo.....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Arquétipos inovadores para Modelos de Negócios Sustentáveis .....	32
Quadro 2 – Conceitos sobre Modelos de Negócios .....	34
Quadro 3 – Bloco de Modelos de Negócios .....	36
Quadro 4 – Origem e descrição das dimensões e elementos .....	37
Quadro 5 – Princípios dos Negócios de Impacto .....	47
Quadro 6 – Conceitos sobre Negócios de Impacto.....	49
Quadro 7 – Lições na construção de negócios sociais .....	50
Quadro 8 – Organizações apoiadoras dos Negócios de Impacto.....	54
Quadro 9 – Dimensões, categorias e subcategorias de análise.....	57
Quadro 10 – Estrutura do protocolo de entrevista .....	60
Quadro 11 – Resumo das entrevistas e duração das entrevistas .....	61
Quadro 12 – Resumo das fontes de dados secundários utilizados na pesquisa.....	62
Quadro 13 – Caracterização das empresas analisadas .....	64
Quadro 14 – Maximização da eficiência energética e material .....	71
Quadro 15 – Fechar (ciclos) <i>loops</i> de recursos .....	74
Quadro 16 – Substituir por processos renováveis e naturais .....	76
Quadro 17 – Oferecer funcionalidade ao invés de propriedade .....	77
Quadro 18 – Adotar papel de liderança .....	78
Quadro 19 – Incentivo a suficiência .....	81
Quadro 20 – Reorientar para a sociedade/meio ambiente .....	83
Quadro 21 – Criar valor inclusivo .....	88
Quadro 22 – Desenvolver soluções sustentáveis em escala .....	89
Quadro 23 – Resumo das principais evidências dos elementos de inovação sustentável	90
Quadro 24 – Rede de Parceiros .....	93
Quadro 25 – Competências da Empresa .....	97
Quadro 26 – Proposição de Valor.....	98
Quadro 27 – Equação do Lucro Econômico.....	101
Quadro 28 – Equação do Lucro Social .....	103
Quadro 29 – COVID-19 e o Modelo de Negócios .....	107
Quadro 30 – Resumo das principais evidências dos elementos do modelo de negócios de impacto social .....	110

## **LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS**

<b>ICE</b>	Instituto de Cidadania Empresarial
<b>NS</b>	Negócio Social
<b>NIS</b>	Negócio de Impacto Social
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>ODS</b>	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
<b>SEBRAE</b>	Serviços Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>21</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	24
1.2 OBJETIVOS .....	25
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>26</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>26</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	26
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO .....	28
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>29</b>
2.1 INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL.....	29
2.2 MODELO DE NEGÓCIOS .....	33
2.3 INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL NO MODELO DE NEGÓCIOS .....	40
2.4 NEGÓCIOS DE IMPACTO.....	44
<b>3 MÉTODO DO ESTUDO</b> .....	<b>55</b>
3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO .....	55
3.2 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA.....	56
<b>3.2.1 Seleção dos entrevistados</b> .....	<b>59</b>
<b>3.2.2 Procedimentos para a coleta de dados</b> .....	<b>60</b>
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	62
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>64</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS .....	64
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	65
<b>4.2.1 Alfa</b> .....	<b>65</b>
<b>4.2.2 Beta</b> .....	<b>67</b>
<b>4.2.3 Gama</b> .....	<b>68</b>
<b>4.2.4 Delta</b> .....	<b>70</b>
4.3 ELEMENTOS DA INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL .....	71
4.4 ELEMENTOS DO MODELO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL .....	92
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>113</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA</b> .....	<b>120</b>
<b>APÊNDICE B – CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA</b>	<b>123</b>

## 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.

Neste contexto de transformação social, de inovação na atuação dos negócios e, tomando como interesse temático da autora a necessidade de maior compreensão sobre os negócios de impacto social, argumenta-se a relevância em analisar a literatura nacional e internacional acerca do tema acrescentando a importância da sustentabilidade neste trabalho em rede.

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.

De acordo com relatos dos autores citados, o reflexo destas ações se dá por meio de impactos positivos no desempenho das empresas, podendo ser pelo redesenho de produtos e/ou na reformulação da prestação de serviços (BALDASSARRE et al, 2020). Outro fator que tem impulsionado as transformações se dá pela combinação do crescente consumo e da produção nos padrões atuais, que tem apresentado sinais indesejados e insustentáveis, segundo Baldassarre et al. (2017), motivando a necessidade de mudanças.

Com os avanços tecnológicos as soluções possibilitam o acesso de consumidores a produtos e serviços que se encaixem em perfis sustentáveis. Então, as inovações sustentáveis caracterizam os mercados de consumo, seja pela necessidade ou lucratividade, pois existe uma predominância de clientes que optam por empresas envolvidas em políticas públicas e questões sociais (EVANS et al., 2017).

Nesse sentido, as inovações sustentáveis criam mercados globais e, assim, segundo Boons et al. (2013), permitem uma especialização inteligente. Para uma melhor compreensão

sobre especialização inteligente, a Comissão Europeia destaca que os governos podem trabalhar com ações políticas a longo prazo, dando maior ênfase à inovação, desenvolvendo a economia de acordo com os recursos de cada região. Também, a referida inovação, pode ser compreendida como as estratégias de valorização dos recursos humanos, a dinamização do tecido empresarial, a oferta de emprego e a inclusão social (FERNANDES; GAMA; BARROS, 2018).

Rohrbeck, Konnertz e Knab (2013) referem-se às inovações sustentáveis ao citar as melhorias incrementais que resultam em novos mercados e criam soluções para os desafios da sociedade. Mas, acima de tudo, conceituam-se a partir do resultado de um esforço maior que envolve produtos, processos, serviços e que desencadeiam a adoção de práticas sustentáveis nos modelos de negócios (BOONS et al., 2013). Associar a inovação sustentável ao modelo de negócios é um dos grandes desafios dos gestores.

Tais desafios começam na inter-relação: de um lado as propostas de valor das marcas em promover avanços nos contextos econômicos, tecnológicos, sociais e ambientais, e, do outro lado, a pressão para o desenvolvimento sustentável. O modelo de negócios tradicional é definido a partir da criação do valor econômico (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) com o objetivo de lucro para os acionistas. Já a pesquisa sobre inovação do modelo de negócios considera três grandes movimentos estratégicos: desafiar a sabedoria convencional, obter uma configuração apropriada e possibilitar uma inovação continuada por meio da experimentação (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Quando inserida a inovação no modelo de negócios, um dos objetivos é redesenhar o conceito da organização e projetar a sustentabilidade em diversos níveis, desde o estratégico até o *design* do produto (BOCKEN; RANA; SHORT; 2015).

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.

Barki (2014) enfatiza que o surgimento dos negócios de impacto é decorrente das combinações de competências do setor privado aliados a gestão do Terceiro Setor, resultando em modelos de organizações híbridas, que objetivam resolver os problemas sociais utilizando os mecanismos do mercado.

A Pipe Social é uma *startup* que mapeia o setor de impacto social no Brasil, dando visibilidade aos empresários que desejam fazer o bem com seu negócio e apresenta na prática o fato de que os negócios de impacto geram transformações positivas na vida das pessoas e do planeta. Isso porque se trata de modelos inclusivos, sustentáveis, conscientes e, até mesmo, de investimento social privado em empresas tradicionais (PIPE SOCIAL, 2019).

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).

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o mundo estava sob ameaça de uma pandemia causada pelo coronavírus Covid-19. Desde então, no Brasil, o Ministério da Saúde vem anunciando diferentes medidas para intensificar a vigilância, o diagnóstico e o tratamento do novo coronavírus (OLIVEIRA et al., 2020). Além da adoção da necessidade de diversas medidas preventivas de higiene pessoal, o não compartilhamento de objetos, a obrigatoriedade do uso de máscaras, também se orientou para que fosse feito o distanciamento social. Isso impactou significativamente as relações humanas e, conseqüentemente, os negócios.

Em razão disso, pode-se afirmar que os desafios para as pessoas, organizações e sociedades diante dos impactos da COVID-19 e de uma pandemia global são inúmeros. Para uma incerteza sobre as práticas cotidianas, sobre como construir um sentido coletivo compartilhado e tomar decisões em um momento em que o futuro está suspenso (COSTA et al, 2020).

Contudo, num primeiro estudo nacional realizado para avaliar as conseqüências da Covid-19 nos negócios, aponta-se uma maturidade do setor negócios de impacto e apresenta os empreendedores bem-posicionados para oferecer soluções na crise sanitária (FONSECA, 2021).

A coordenadora do Mapa de Negócios de Impacto de 2021, realizado pela aceleradora Pipe, relata que antes 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, hoje, existe uma infinidade de organizações que compreendem a urgência e a potências destas iniciativas de impacto positivo (FONSECA, 2021).

A crise da COVID-19 fez com que o termo ESG (*environmental, social, and governance*, da sigla em inglês para ambiental, social e governança) subisse de patamar. Os investidores têm cada vez mais assumido o posicionamento de buscar empresas com melhores práticas nestas três dimensões (FONSECA, 2021).

Outras estratégias vêm surgindo e se firmando com a pandemia; as vendas pela Internet aparecem como uma unanimidade e uma das formas de manter a rotatividade de produtos, os clientes e a ampliação do comércio e negócios. Para isso, as redes sociais como Facebook, Instagram e Blog's são indicadas como aliadas. A medida mais comumente adotada foi implementar novas ações de marketing e promoção do produto/serviço, em conjunto com a abertura de novos canais de venda. Esses dados indicam que as mudanças impostas pelos distanciamentos na forma de se vender ressoaram entre os negócios de impacto, que inovaram as formas de chegar até os seus clientes (PIPE SOCIAL, 2021).

Outros dados que podem ser válidos em um mundo pós-pandêmico são a produtividade das equipes, que foram apontadas como satisfatórias, o modelo de trabalho home office, criando empregos, novas vagas e reduzindo os custos fixos das empresas. (DESIDÉRIO, 2020).

Enfim, diante destas novas configurações, tanto para gestores quanto para empreendedores, aprofundar pesquisas sobre a temática compõe o cenário atual da administração. A familiaridade com as palavras-chaves desta pesquisa, modelo de negócios, inovação sustentável e negócios de impacto passam a ser decisivas na estratégia organizacional, independente do segmento de atuação.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

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, superando as expectativas de quem tem apostado em negócios sociais.

Já sendo uma realidade no Brasil, 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.

Neste entendimento, estão incluídas as características das inovações, sendo mapeadas a partir dos três pilares para o desenvolvimento sustentável: social, ambiental e econômico. Inovar, considerando estas três dimensões, significa que uma organização demanda em tentar ser eficiente em termos econômicos, respeitar a capacidade de suporte do meio ambiente e ser instrumento de justiça social, promovendo a inclusão social, equilíbrio entre os gêneros, proteção a grupos vulneráveis (BARBIERI et al. 2010).

Quando a inovação se refere ao modelo de negócios significa uma mudança na configuração do modelo utilizado pela organização, como uma reação a oportunidades ou desafios no ambiente (GEISSDOERFER; VLADIMIROVA; EVANS, 2018). Ainda, os modelos de negócios serão o ponto central de todas as observações empíricas e de campo. As comparações entre os modelos tradicionais de negócios e os modelos de impacto permearão a parte teórica e as análises. Os negócios com impacto social se caracterizam por um novo modelo de gestão e de configuração dos negócios. Como foco principal, apresentam a busca concomitante de retornos financeiros e geração de impacto social (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

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?* 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. Por fim, foram mapeados e transcritos quais são os elementos inovadores e os fatores críticos de sucesso destas organizações.

Considerando o problema de pesquisa, a seguir são apresentados o objetivo geral e os específicos que nortearam o estudo.

## 1.2 OBJETIVOS

O presente estudo tem por objetivos norteadores:

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as inovações sustentáveis em modelos de negócios de impacto.

### 1.2.2 Objetivo Específicos

- Identificar o perfil dos negócios de impacto;
- Mapear as inovações sustentáveis adotadas pelos negócios de impacto estudados;
- Analisar as características dos modelos de negócios de impacto;
- Verificar de que forma a pandemia da COVID-19 alterou o modelo de negócios de impacto estudados.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Uma das incidências relevantes pela qual justificou-se o interesse e a necessidade de estudo da temática referida é refletida pela amplitude do assunto e, por ainda se tratar de um tema que possibilita estudos para publicações acadêmicas, relacionando a gestão de inovações sustentáveis aos modelos de negócios de impacto. Dessa forma, ao aliar as temáticas da inovação sustentável, já bastante estudada do ponto de vista acadêmico, com os modelos de negócio de impacto, pode compreender uma configuração nova do ponto de vista organizacional e com poucos estudos acadêmicos.

Segundo Bocken, Rana e Short (2015) o pensamento sustentável é uma maneira de visualizar de forma positiva os negócios, cooperando com a sociedade, o meio ambiente e, ainda, gerando lucro para as organizações. Assim, a inserção de ações mais sustentáveis, permite que as organizações repensem os seus modelos de negócios com o propósito de incluir os seus princípios, sejam eles ambientais, sejam sociais.

Para Teece (2010) uma nova visão sobre os modelos de negócios pode facilitar e representar uma inovação e, devem se transformar ao longo do tempo, à medida em que os mercados, tecnologias e políticas também se modificarem. O modelo de negócios tem que estar ligado à abordagem de inovação sustentável para identificar as possibilidades de criação de valor sustentável (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013).

Criar oportunidades concretas e simples para agregar a inovação sustentável nos negócios com gestões criativas pode gerar oportunidades para quem precisa, e os negócios de impacto emergem neste contexto, no qual há um engajamento equitativo entre o social,

ambiental e econômico. É importante destacar que todos os negócios geram impactos, positivos e negativos.

Quando se trata de negócios de impacto, a ideia é de que os produtos ou serviços que estes produzem possibilitem a reversão ou diminuição de uma situação problemática gerada pela sociedade. Então, o empreendedor tem missão dupla, além de garantir a sustentabilidade da empresa, retorno financeiro, tem que mirar todas as metas de impacto social, e isso é fundamental para atender em maior escala e contemplar mais pessoas com as soluções (ARANHA, 2017).

A fim de evidenciar a relevância da temática dos modelos de negócios de impacto, desenvolveu-se uma pesquisa sistemática.

Este estudo sistemático contemplou uma análise de dados no qual apresentou os principais autores, as instituições a que eles estão vinculados, os anos com maior número de publicações. A busca foi realizada na base de dados da *Web of Science (WoS)*, delimitando o período de 2011 a 2020. A coleta de dados se deu nos meses de janeiro e fevereiro de 2021. A pesquisa utilizou as palavras-chaves vinculadas ao tema: “impacto social” (*social impact*), “empreendedorismo social” (*social entrepreneurship*), negócio de impacto (*business impact*), inovação (*innovation*) e “modelos de negócios” (*business model*). Foram encontradas 1.690 publicações. Com o intuito de combinar os termos pesquisados, foram utilizados os operadores booleanos “and” e “or” de maneira a gerar a fórmula: TÍTULO: ("*social impact*") OR TÍTULO: ("*social entrepreneurship*") OR TÍTULO: ("*business impact*") AND TÍTULO: ("*business model*") AND TÍTULO: ("*innovation*").

Entre os principais resultados pode-se destacar um aumento significativo da produção associada ao tema a partir do ano de 2014, com uma evolução contínua até 2019, o que denota a emergência da temática. Com relação às áreas temáticas, o negócio (*Business*) e a gestão (*Management*) se relevaram com maior número de publicações relacionadas aos temas pesquisados, destacando-se com número 395 e 251 publicações, respectivamente.

Os Estados Unidos da América lideram o ranking de países que publicam os tópicos de modelo de negócios de impacto e da inovação. No entanto a Inglaterra e Espanha também se destacam nas pesquisas. Dentre as três instituições que mais publicam a respeito dos temas, *University of London*, *University of Groningen* e *Harvard University* publicaram com maior frequência.

Os três autores que mais publicam sobre os temas relacionados são Frank Vanclay, Christopher Mattson e Yanto Chandra. Os fatores, termos e autores sinalizam a existência de um campo ainda a ser formado, dependendo dos conceitos já desenvolvidos.

Assim, a partir desta pesquisa sistemática, o presente estudo buscou suprir lacunas existentes no âmbito acadêmico, principalmente em como se configuram os modelos de negócios que inovam em empreendimentos brasileiros de impacto social, sendo um avanço frente às inúmeras iniciativas que têm surgido dentro deste ecossistema, bem como identificar quais diferenciais socioambientais estão presentes nestas organizações, através do seu modelo de negócios. E, por fim, possibilitou-se que reflexões tenham sido elaboradas a partir do estudo, contribuindo para a compreensão dos limites e das potencialidades dos negócios de impacto social por meio de soluções inovadoras, sejam de caráter incremental, sejam através das mudanças sociais transformadoras.

A abordagem dos temas gestão dos modelos de negócios sustentáveis e as suas relações com a inovação, que estão presentes em empreendimentos de impacto, contribuiu para a identificação de modelos a partir de elementos já existentes, sob a ótica de uma nova perspectiva.

#### 1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Após o capítulo introdutório, a presente dissertação está estruturada em outros quatro capítulos. No capítulo dois, é apresentada a fundamentação teórica, centrada na temática inovação sustentável, modelo de negócios, inovação do modelo de negócios sustentável e conceitos inerentes aos negócios de impacto e o modelo de pesquisa. No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que viabilizaram o desenvolvimento da presente pesquisa. Após, no capítulo quatro, são apresentadas as análises e discussões dos resultados obtidos. E, por fim, no quinto capítulo, descreve-se as considerações finais, as sugestões de trabalhos futuros e as limitações da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A arguição teórica busca explicar assuntos, temas e/ou problemas, fundamentados em publicações em livros, revistas, periódicos para poder embasar o presente estudo. Conceitos de inovação sustentável e do modelo de negócios de impacto, exemplos de empresas que trabalham com negócios de impacto fazem parte deste referencial teórico.

### 2.1 INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

O desenvolvimento e/ou a melhoria de produtos, serviços e processos em organizações são considerados inovações e, se estiverem relacionados a aspectos econômicos sociais e ambientais, caracterizam-se como práticas de inovação sustentável (BARBIERI et al., 2010). O conceito de inovação sustentável é evidenciado pelo autor 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, comparados com alternativas pertinentes (BARBIERI et al., 2010).

A inovação sustentável consiste em um processo por meio do qual a sustentabilidade, no que tange às esferas que envolvem o econômico, o social e o ambiental, deve ser integrada aos sistemas de geração de ideias da empresa a partir de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e comercialização (CHARTER; CLARK, 2007). Essas ações devem estar contidas no desenvolvimento de produtos, serviços e tecnologias, assim como inseridas a novos modelos de negócios, complementam os autores.

Contudo, ainda há lacunas sobre uma única definição sobre inovação sustentável, não havendo um consenso entre os estudiosos. Alguns autores, utilizam como sinônimos de inovação sustentável os termosecoinovação, tecnologias limpas, todos com foco nas inovações relacionadas com o impacto ecológico dos produtos e/ou serviços (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013).

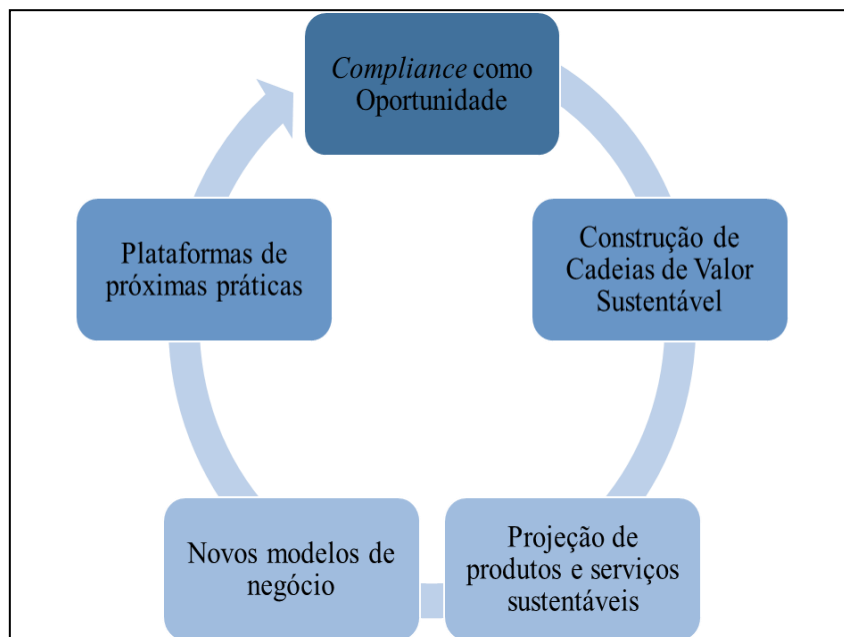
Carrillo-Hermosilla et al. (2010) corroboram, quando afirmam que o termo inovação sustentável é tratado por meio de relações com a ecologia, a ecoinovação e a inovação ambiental, apresentando sua definição como a inovação que melhora o desempenho ambiental e este desempenho inclui critérios ecológicos, econômicos e sociais. Como os critérios diferem da incorporação espacial, temporal e cultural, Boons et al. (2013) garantem que a inovação sustentável terá diferentes significados e características, em função do contexto no qual está inserido.

Para os modelos sustentáveis, a ecoinovação traz diversos benefícios, valores que favorecem sua competitividade, economia de recursos e corte de custos ligados à gestão de resíduos (CARRILLO-HERMOSILLA et al., 2010). A Comissão Europeia (2006) definiu como ecoinovação toda e qualquer forma de inovação que tenha por objetivo o desenvolvimento da sustentabilidade, seja por aumento da eficiência dos recursos ou a diminuição dos impactos negativos.

Mas a inovação sustentável vai além da ecoinovação, porque inclui objetivos sociais e está ligada ao processo holístico e de longo prazo nos objetivos da sustentabilidade (BOONS et al., 2013).

Os autores Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009) descrevem na Figura 1 o processo de inovação sustentável pelo qual as empresas passam, sendo cinco as fases de mudança, com diferentes desafios e onde desenvolvem novas capacidades.

Figura 1 – Modelo das cinco fases para a inovação sustentável



Fonte: Nidumolu; Prahalad; Rangaswani (2009).

A primeira etapa, de oportunidade, significa que as empresas se concentram em atender às normas emergentes, ganhando tempo para desenvolver materiais, tecnologias e processos; na construção de cadeias de valor sustentável, as empresas tornam-se mais proativas ao aprender sobre questões ambientais; neste estágio, as empresas tendem a produzir com menos desperdícios e de forma mais ecológica. (NIDUMOLU, PRAHALAD E RANGASWANI, 2009).

A terceira fase se dá no redesenho de produtos existentes ou no desenvolvimento de novos, priorizando a inovação desses, examinando todos os ciclos de vida dos produtos. Na etapa dos novos modelos de negócio, incluem-se as novas formas de capturar e entregar receitas e serviços em conjunto com outras empresas. (NIDUMOLU, PRAHALAD E RANGASWANI, 2009). Os empresários devem se questionar sobre os modelos existentes e agir para novos mecanismos de entrega. E, por fim, a fase 5, com a criação de plataformas que alteram os paradigmas existentes. Ao se questionar sobre a escassez de recursos, as organizações podem desenvolver inovações migrando do modelo tradicional para uma economia mais sustentável.

Com uma abordagem mais ampla, 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.

Em 2018, o estudo de Ritala et al. (2018) atualizou o quadro dos arquétipos, organizando-os nas categorias ambientais, sociais e econômicas definidos por Elkington (2012) pelos tipos de inovação do *triple bottom line*. A versão mais recente incluiu a “criação de valor inclusivo” como um arquétipo com tendências aos modelos de compartilhamento (RITALA et al., 2018).

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).

Os arquétipos propostos são constituídos por: 1) maximizar a eficiência energética e material; 2) fechar (ciclos) loops de recursos; 3) substituir por processos renováveis e naturais; 4) oferecer funcionalidade, não propriedade; 5) adotar papel de liderança; 6) incentivar a suficiência para reduzir o consumo e a produção; 7) adaptar os negócios para a sociedade/meio ambiente; 8) criar valor inclusivo; e 9) desenvolver soluções sustentáveis em escala (BOCKEN et al., 2014; RITALA et al., 2018). Vale ressaltar que o modelo em questão possibilita aplicação para diferentes segmentos de atividades produtivas.

Quadro 1 – Arquétipos inovadores para Modelos de Negócios Sustentáveis

<b>INOVAÇÃO</b>	<b>ARQUÉTIPOS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>AMBIENTAL</b>	1) Maximizar a eficiência energética e material	Fazer mais com menos recursos, gerando menos resíduos, emissões e poluição.
	2) 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.
	3) 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.
<b>SOCIAL</b>	4) 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.
	5) Adotar um papel de liderança	Envolvimento proativo entre os <i>stakeholders</i> para garantir o seu bem-estar.
	6) Incentivar a suficiência	Soluções que procuram ativamente reduzir o consumo e produção.
<b>ECONÔMICA</b>	7) 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.
	8) Criar valor inclusivo	Compartilhar recursos, conhecimento, propriedade e criação de riqueza, inclusive geração de valor.
	9) 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.

Assim, compreende-se como a inovação sustentável circunda os negócios, que será abordado no item 2.2.



## 2.2 Modelo de Negócios

A representação simplificada da proposição de valor, criação e entrega de valor e elementos da captura de valor bem como as interações entre esses elementos de uma organização é como Geissdoerfer, Vladimirova e Evans (2018) conceituam o modelo de negócios. Para Massa, Tucci e Afuah (2017) o modelo de negócios é a descrição de uma organização e como ela funciona para alcançar seus objetivos, como por exemplo, a lucratividade, seu crescimento e seus impactos sociais.

O conceito de modelo de negócios se popularizou, a partir dos anos 90, com o advento da Internet, o que desencadeou o interesse das empresas de experimentarem novas formas de fazê-los e atingir seus objetivos (MASSA; TUCCI; AFUAH, 2017). Na época, a definição era usada para descrever como novos tipos os provedores de conteúdo on-line ou serviços da web que forneciam uma plataforma para trocas de mercado entre compradores e vendedores. Essas foram estratégias utilizadas para sobreviver e prosperar (BOONS et al., 2013).

Assim, com o intuito de analisar essas novas formas de negócios, surgiram os primeiros conceitos sobre o tema no final do século XX. Teece (2010, p. 174) descreve que o “bom modelo de negócios gera propostas de valor que são incontornáveis para os clientes, diminui custo e risco com estruturas vantajosas e permite a captura de valor significativo pelo negócio que gera e fornece produtos e serviços”. Complementa afirmando que tal modelo é “o design ou a arquitetura da criação de valor, os mecanismos de captura de valor empregado”. (TEECE, 2010, p. 179).

De forma bem simples, os autores Boons e Lüdeke-Freund (2013) definem que a utilização do modelo de negócios é usada como um plano que especifica como um novo empreendimento pode se tornar rentável. Já para Osterwalder e Pigneur (2009, p. 15) trata-se de “um modelo para uma estratégia a ser implementada por meio das estruturas organizacionais, processos e sistemas”.

Para Arend (2013) o conceito de modelo de negócios é útil quando se tem a renovação de interesse na implementação de estratégias, especialmente por empresas de novas tecnologias que tiveram como desafio a monetização. Outra utilidade é como a ferramenta pode ser visualizada. O uso da ideia desse modelo torna todos os componentes explícitos e reais (ARENDA, 2013). Assim, a ideia do modelo de negócio é um dispositivo que permite tornar melhor as decisões nessas áreas de atividades (HACKLIN; WALLNÖFER, 2012).

Segundo Zott e Amit (2013) os modelos de negócios focam na lógica de como o valor é criado pela empresa focal. Porém, os autores acreditam que este conceito seja muito restrito,

sugerindo que haja uma integração entre os objetivos sociais e ambientais para um pensamento mais sustentável.

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.

O Quadro 2 apresenta uma breve cronologia sobre o conceito de Modelo de Negócios sob a ótica de diversos pesquisadores:

Quadro 2 – Conceitos sobre Modelos de Negócios

<b>Autor (ano)</b>	<b>Conceito</b>
Amit e Zott (2007)	O Modelo de Negócios descreve o conteúdo, estrutura e governança de transações para criação de valor e exploração de novas oportunidades de negócios.
Chesbrough e Rosenblan (2002)	O Modelo de Negócios provê um framework com características e potenciais tecnológicos, que converte para os clientes e mercados econômicos. É um dispositivo que realiza a intermediação entre o desenvolvimento tecnológico e a criação de valor financeiro.
Osterwalder e Pigneur (2005)	O Modelo de Negócios é uma ferramenta que possui elementos para expressar a lógica do negócio, descrevendo o valor que uma empresa oferece para diferentes clientes, gerando fluxos de receitas lucrativas e sustentáveis.
Teece (2010)	Modelo de Negócios articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam uma proposição de valor para o cliente e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa que entrega esse valor.
Boons e Lüdeke-Freund (2013)	Modelo de negócios é usado como um plano que especifica o modo de um novo empreendimento poder se tornar rentável.
Arend (2013)	É a representação útil de como a organização cria valor através da transformação e transferência da matéria, recorrendo aos fatores disponíveis, alimentados por mecanismos econômicos identificáveis.

Fonte: elaborado pela autora.

Boons e Lüdeke-Freund (2013) utilizam quatro elementos como um conjunto básico de princípios normativos para os modelos de negócios que também são abordados por Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2016):

1. Proposição de Valor: fornece valor ecológico e/ou social mensurável em conjunto com valor econômico, ou seja, um diálogo de negócios entre a sociedade, relativo ao balanço das necessidades econômicas, sociais e ecológicas.

2. Cadeia de suprimentos: ligado aos fornecedores, que assumem a responsabilidade para seu próprio bem.
3. Interface com o cliente: motivar os clientes a assumirem a responsabilidade por seu consumo.
4. Modelo financeiro: se dá pela distribuição adequada de custos e benefícios econômicos de forma equitativa entre os atores envolvidos.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2009), a proposição de valor é um conjunto de benefícios oferecidos aos clientes, podendo se tratar de algo novo ou similar, mas com a incorporação de novos benefícios. Sobre a interface com o cliente, os autores citam que podem ser próprios diretos e próprios indiretos. A interface inclui a comunicação com o cliente, a distribuição, as vendas, a entrega do valor e o pós-venda.

O modelo financeiro representa as fontes de receitas obtidos por meio da entrega de valor ao cliente, subtraindo os custos das receitas para determinar o lucro. A estrutura dos custos inerentes à operação do negócio também faz parte do modelo financeiro. Manter o consumidor e criar um relacionamento são ações que geram receita (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009).

Tendo em vista estes elementos, Boons e Lüdeke-Freund (2013) sugerem um conjunto de requisitos básicos normativos para que possam satisfazer os princípios das inovações sustentáveis. Isso significa que, para um modelo de negócios sustentável, a proposição de valor deve fornecer valor social e/ou ambiental tangível em combinação com o valor econômico por meio de produtos ou serviços, bem como o relacionamento com os clientes deve auxiliar com a responsabilidade de produção e consumo (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013).

Osterwalder e Pigneur (2011) demonstram mais componentes ou blocos do modelo de negócios conceitual, que incluem as quatro principais áreas de um negócio. No Quadro 3 estão descritos os principais tópicos sobre os blocos dos modelos de negócios.

Quadro 3 – Blocos de Modelos de Negócios

Área	Bloco	Definição
Oferta	Proposta de Valor	Visão geral dos produtos e serviços da empresa, com um valor para o segmento de clientes específicos. É a diferenciação da concorrência, por diversos motivos, seja o preço, o contato com o cliente, desempenho ou inovação.
Clientes	Segmentos de Clientes	Descreve a segmentação de acordo com os critérios que a empresa pretende ofertar valor. Permite que a empresa aloque recursos em clientes-alvo atraídos pela proposição de valor.
	Canais	São os meios de comunicação, distribuição e vendas que a empresa detém para se comunicar com os clientes.
	Relacionamento com Clientes	É o meio com que a empresa estabelece contato com seus diferentes tipos de clientes, estipulando as relações com cada segmento de cliente.
Infraestrutura	Recursos principais	São as competências essenciais para oferecer e entregar elementos ativos descritos na proposta de valor. Podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, adquiridos de parceiros-chave ou de propriedade da empresa.
	Atividades-Chave	São necessárias para criar e oferecer a proposta de valor. Se diferenciam do tipo de Modelo de Negócios e são consideradas uma das partes mais importantes para se obter sucesso. As atividades-chave podem ser classificadas em produção, resolução de problemas e plataforma de rede.
	Parcerias Principais	É a rede de fornecedores e parceiros efetivos de um modelo de negócios.
Viabilidade Financeira	Fontes de Receita	É o modo pelo qual a empresa ganha dinheiro, através de diversos fluxos de receitas resultantes de propostas de valor oferecidas aos clientes com êxito.
	Estrutura de Custo	São todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. Distingue-se por duas classes de estruturas de custos.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Estes nove blocos formam a base para a construção do Modelo de Negócios Canvas, sugerido por Osterwalder e Pigneur (2011), que permite desenhar novos modelos de negócios, futuros ou pretendidos, através do diálogo, da discussão e criatividade dos empreendedores interessados.

Entretanto, o desenvolvimento de um modelo de negócios bem-sucedido é insuficiente para garantir com vantagem, já que pode ser facilmente imitado (TEECE, 2010). O autor reforça que também é necessário capturar valor através de novos produtos e serviços, não se estagnando em apenas atender às necessidades dos clientes.

Para Teece (2010) o design do modelo de negócios requer segmentar o mercado, criar propostas de valor para cada segmento e, além disso, descobrir mecanismos de isolamento para não haver imitação da concorrência.

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. O quadro 4 apresenta a união dos estudos, contendo as origens das dimensões e elementos, que foram utilizados para esta pesquisa.

Quadro 4 - Origem e descrição das dimensões e elementos

(continua)

Dimensão e Elementos	Origem	Descrição
<p>Rede de parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parceiros</li> <li>• Fornecedores</li> </ul>	<p>Infraestrutura – parceiros (Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur &amp; Tucci, 2005; Osterwalder &amp; Pigneur, 2009).</p> <p>Constelação de valor – cadeia externa relativa à rede de parceiros (Yunus, Moingeon &amp; Lehmann-Ortega, 2010).</p> <p>Ecossistema – cadeia de valor e rede de parceiros (Michelini &amp; Fiorentino, 2012).</p>	<p>Os parceiros podem ser as associações e cooperativas, que possam auxiliar na inserção da empresa ou de um produto em comunidades, atuando como intermediadores entre a empresa e a população de baixa renda ou a comunidade. Como parceiros incluem-se as aceleradoras e incubadoras.</p> <p>Os fornecedores são aqueles que fornecem a matéria-prima ou mão de obra para o desenvolvimento dos produtos ou serviços. Os negócios inclusivos têm como princípio beneficiar ou estimular a inserção das classes C, D e E como fornecedores ou donos de negócio que forneçam matéria-prima.</p>
<p>Competências</p>	<p>Infraestrutura – atividades e recursos chave (Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur &amp; Tucci, 2005; Osterwalder &amp; Pigneur, 2009).</p> <p>Constelação de valor – cadeia interna às competências da empresa (Yunus, Moingeon &amp; Lehmann-Ortega, 2010).</p> <p>Ecossistema – competências (Michelini &amp; Fiorentino, 2012).</p>	<p>Esta dimensão objetiva identificar os conhecimentos organizacionais que são necessários para o estabelecimento do negócio, especificando um intervalo de proficiências, conhecimento e habilidades da organização.</p>

Quadro 4 - Origem e descrição das dimensões e elementos

(continuação)

Dimensão e Elementos	Origem	Descrição
Proposição de valor <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Produtos</li> </ul>	Oferta e Clientes (Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Osterwalder & Pigneur, 2009).  Proposta de valor (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010).	Concentra o aspecto para o mercado e o público consumidor, no qual os clientes podem ser pessoas de qualquer classe econômica, outras empresas ou PcD pessoas com deficiências. O produto ou serviço ofertado pode ser vendido diretamente à população de baixa renda ou ainda ser vendido a outras classes econômicas ou empresas, mas produzido por pessoas de baixa renda.
Proposição de valor <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Produtos</li> </ul>	Proposta de valor e Mercado (Michelini & Fiorentino, 2012).	Isso pode ser uma solução para um problema social, uma vez que traz como resultado a geração de renda (exemplo dos negócios inclusivos).
Equação de lucro econômico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos</li> <li>• Receita</li> </ul>	Aspectos Financeiros (Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Osterwalder & Pigneur, 2009).  Equação de lucro econômico (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010).  Aspectos Financeiros (Michelini & Fiorentino, 2012).	A estrutura de custos resume as consequências monetárias dos meios utilizados pela empresa para operar o modelo de negócios. O modelo de receita descreve a forma como uma empresa ganha dinheiro através das fontes de geração de receita do negócio.
Equação do lucro social <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactado</li> <li>• Benefício social</li> </ul>	Equação de lucro social (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010).  Esta dimensão é a menos explicitada nos modelos revisitados, sendo uma contribuição desta proposta dar destaque a tais elementos.	O impactado representa o público que recebe o benefício, identificando se ele é impactado como cliente, se o impactado encontra-se na comunidade (geração de renda ou emprego), podem ser impactados ainda os PcD, pessoas com deficiências ou o meio ambiente. O benefício social é o benefício que o negócio proporciona, podendo ser social ou ambiental. O indicador de quais benefícios sociais um modelo de negócios gera é importante para que a empresa saiba se está atingindo os objetivos propostos quando da abertura do negócio, e também para investidores interessados em apoiar iniciativas com impacto social.

Quadro 4 - Origem e descrição das dimensões e elementos

(conclusão)

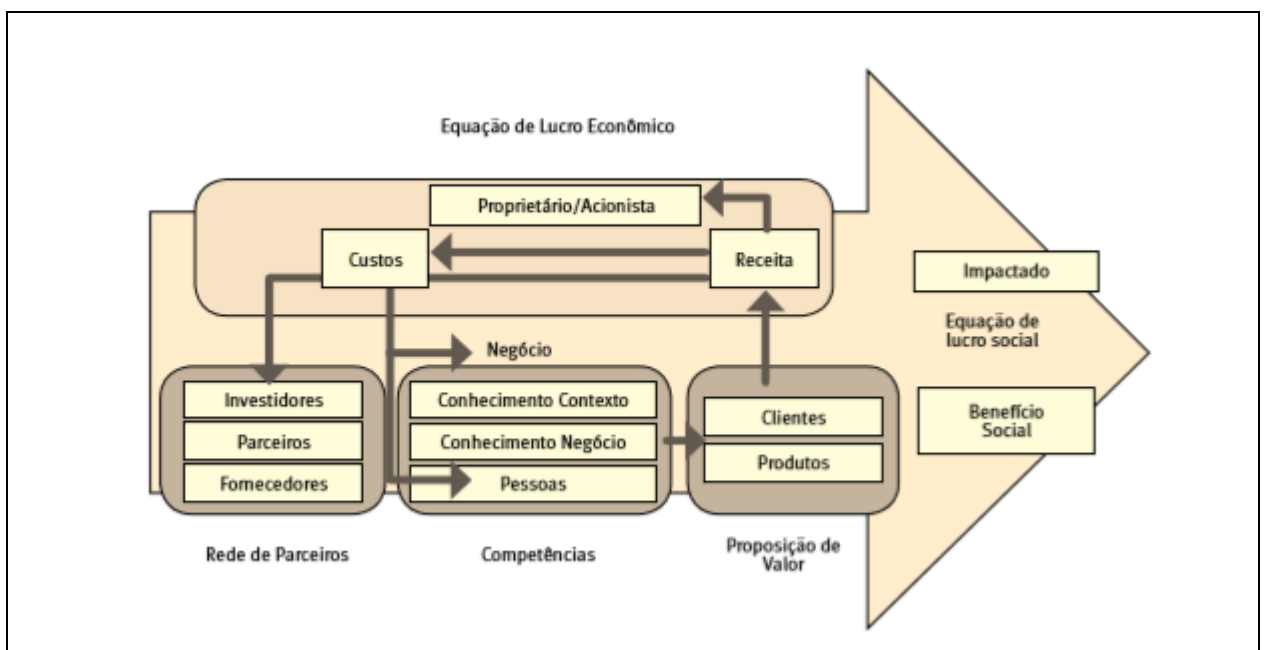
Dimensão e Elementos	Origem	Descrição
		Para a classificação desses benefícios sociais, a referência a ser utilizada possui base nos indicadores propostos pelo IRIS (2014) – um catálogo internacional de métricas de desempenho utilizado pelos principais investidores em negócios geradores de impacto social, para medir o sucesso ambiental, social e/ou financeiro de um negócio.

Fonte: Petrini; Scherer; Back (2016).

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; 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).

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 (BOCKEN et al., 2014). Assim, na seção seguinte, será abordado como a inovação sustentável e o modelo de negócios se inter-relacionam.

### 2.3 INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL NO MODELO DE NEGÓCIOS

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).

Há mais de uma década, Stubbs e Cocklin (2008) mencionaram que os conceitos de sustentabilidade, nas suas dimensões ambientais, econômicas e sociais, deveriam moldar a força motriz da organização, constando inclusive, em todas as tomadas de decisões. Definiram o termo modelo de negócios de sustentabilidade, no qual a empresa trata a sustentabilidade como uma estratégia de negócios, e não apenas como um complemento. Os autores Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009) reiteram que esta é a parte mais sensata do modelo de negócios, pois se reduzem custos, criam-se negócios e se geram receitas adicionais com produtos melhores.

Este tem sido um dos maiores desafios dos empreendedores, que precisam se posicionar de forma lucrativa, mas contribuindo para as metas de sustentabilidade da sociedade. Numa análise feita por Boons e Lüdeke-Freund (2013) em mais de cinquenta



artigos, ficou evidente 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.

Diante de tais mudanças, a estrutura do modelo de negócios pode fornecer uma maneira para um pensamento mais sustentável dos negócios. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010) várias ferramentas auxiliam no design, mapeando objetivos, oportunidades de criação de valor em toda a rede e a captura de valor, auxiliando assim, para a inovação de modelos de negócios.

No caso dos desafios da sustentabilidade, a noção de inovação sustentável conectada a novos modelos de negócios, costuma ser posicionada para ser uma situação em que todos ganham (PORTER; KRAMER, 2011).

Para Boons et al. (2013) o interesse em transformar desafios em oportunidades de negócios e novos mercados, advém do desejo da comunidade empresarial, que está despertando para as consequências das questões de insustentabilidade. A inovação do modelo de negócios, do ponto de vista do empreendedorismo, está ligada ao reconhecimento das oportunidades, processos de tentativas e erros, além de habilidades exploratórias (TEECE, 2010; GUO et al., 2017).

Do ponto de vista da concorrência, a inovação do modelo de negócios é desencadeada por mudanças no ambiente competitivo e estão cercadas por ameaças, custos de melhorias e o surgimento de substitutos (DEMIL; LECOCQ, 2010).

No entanto, Bocken, Rana e Short (2013) acreditam que, para a inovação sustentável no modelo de negócios se solidificar, faz-se necessário considerar uma gama maior de partes interessadas, incluindo meio ambiente e sociedade, além da criação de valor. Boons e Ludeke-Freund (2013) descrevem a inovação do modelo de negócios sustentável como a inovação na maneira pela qual os negócios são realizados, criando uma vantagem competitiva por meio de um valor superior ao cliente, contribuindo de forma positiva para a empresa, sociedade e meio ambiente, além de minimizar danos.

Casadesus-Masanell e Zhu (2013) descrevem que a inovação do modelo de negócios faz referência à busca de novas lógicas das empresas e novas maneiras de criar e capturar valor para seus *stakeholders*, originando novas formas de gerar receitas. Para Teece (2010), a inovação do modelo de negócios pode ser o caminho para uma vantagem competitiva, com um modelo diferenciado e difícil de replicar, inclusive para novos entrantes. Inclusive, sobre

imitar, Casadesus-Masanell e Zhu (2013) sugerem que os colaboradores podem escolher estrategicamente se devem revelar suas ideias ou não, por meio do novo modelo de negócios.

Para Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2016), a imitação pode não ser benéfica para a difusão de modelos de negócios sustentáveis em um mercado. Segundo os autores, ao tentar imitar um modelo de negócios sustentável, o empreendimento pode sofrer pressões externas ou obter lucros adicionais ao invés de cumprir objetivos ambientais e sociais.

É importante também a percepção de que a inovação do modelo de negócios para a sustentabilidade pode abranger diferentes graus de inovação (URBINATI; CHIARONI; CHIESA, 2017). Ciulli e Kolk (2019) derivam três opções principais: o desenvolvimento, as parcerias e as fusões e aquisições.

Os autores explicam que o desenvolvimento interno exige um forte compromisso para superar os desafios internos inerentes à natureza tradicional. Nesse caso, projeta-se um modelo de negócios com ambições baixas para a criação de valor ambiental e/ou social (CIULLI; KOLK, 2019). Para Bohnsack, Pinkse e Kolk (2014) o desenvolvimento interno de modelos de negócios mais sustentáveis pode ser ação individual do gerente.

Outro modo de inovação se dá por meio de parcerias. Essas podem complementar um modelo de negócios a partir de diferentes tipos de atores, como empresas sociais, organizações não-governamentais e novos entrantes (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010; CIULLI; KOLK, 2019).

No caso das fusões e aquisições, constituem outra opção de inovação do modelo de negócios para a sustentabilidade, considerando a entrada de um novo participante, o qual proporciona que o modelo prospere graças às suas competências e recursos.

Há também a definição de três correntes em relação ao modelo de negócios sustentável: inovação tecnológica, organizacional e social, sendo que não devem ser tratados como fenômenos isolados (BOONS; LUDEKE-FREUND, 2013).

Os modelos de negócios sustentáveis com foco em inovação tecnológica são dispositivos de mercado usados para superar as barreiras internas e externas de comercialização de tecnologias limpas, sustentam Boons e Ludeke-Freund (2013). Para os autores, sobre o nível organizacional, trata-se da implementação de mudanças do modelo de negócios com paradigmas que moldam a cultura, a estrutura e a rotina das organizações, ou seja, mudar a forma de fazer negócios para o desenvolvimento sustentável. E, por fim, as inovações sociais referem-se a soluções para os problemas de outros grupos sociais que não têm recursos ou capacidades para ajudar a si mesmos.

Os modelos de negócios sustentáveis auxiliam, então, os empreendedores que almejam criar algo com valor social e maximizar o lucro social. Boons e Ludeke-Freund (2013) definem que, a inovação do modelo de negócios sustentável é a capacidade de os modelos de negócios atuarem como dispositivo de mercado na criação e posterior desenvolvimento de mercados para as inovações com um propósito social.

Contudo, não há uma teoria consistente que conecte os modelos de negócios às dinâmicas de mercados, indústria ou sociedade para compreender o papel da inovação do modelo de negócios voltados para a sustentabilidade. Por isso, Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2016) utilizam categorias essenciais para analisar o papel da inovação do modelo de negócios por empreendedores sustentáveis. Nesta perspectiva, os empreendedores sustentáveis são co-criadores e transformadores de mercado, que podem estar em um processo evolutivo de variação, seleção e retenção (SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2016).

As mudanças nas rotinas, capacidades e formas organizacionais são descritas como processos de variação. No caso da transformação da sustentabilidade de um mercado, esse refere-se à inovação sustentável do modelo de negócios (BOCKEN et al., 2014). A variação ocorre a fim de achar soluções para a pressão criada pela concorrência, para evitar rotinas ineficientes em relação ao desperdício de energia, para criar negócios dentro das empresas e, também evitar erros e coincidências (SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2016).

A eliminação diferencial de variações particulares e seleção positiva de outras são características desta etapa. No caso, a seleção refere-se à eliminação de modelos de negócios insustentáveis por forças do mercado ou intervenções políticas e sociais. (SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2016). E a retenção, os autores definem como o crescimento e a replicação, imitação ou fusão, isto é, os modelos de negócios sustentáveis são repassados ao longo dos anos, promovendo o crescimento contínuo da participação dos empreendedores sustentáveis.

A aplicação da variação, seleção e retenção em relação ao desenvolvimento do modelo de negócios traz como desafio para as organizações que se atualizem nos aspectos sustentáveis, sem perder participação de mercado, considerando que uma empresa sustentável necessita de uma mudança estrutural do mercado de uma empresa convencional (SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2016).

Outro ponto de vista é a definição feita por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), quando se referem ao modelo de negócios social. Os autores descrevem que os lucros

sociais são capazes de melhorar o bem-estar social, através de uma visão abrangente do ecossistema. A diferença do lucro social para o lucro econômico é que este último visa apenas à recuperação total do custo e do capital e não, à maximização do lucro financeiro. Entretanto, muitos autores consideram que o lucro social já está inserido na estratégia do modelo de negócios sustentável, não havendo uma necessidade de ser tratado como elemento separado (PERIC; DURKIN; VITEZIC, 2017).

Na sessão 2.4, serão abordados os conceitos e as principais características sobre negócios de impacto e a relação que possuem com o viés do modelo de negócios e a sustentabilidade.

## 2.4 NEGÓCIOS 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).

No Brasil, o ecossistema de negócios de impacto cresceu muito nos últimos anos, contando com empreendedores, aceleradoras e fundos de investimentos que têm se dedicado ao setor (ICE, 2019).

Muitos negócios começam com uma visão e uma finalidade na área de sustentabilidade (Yunus; Moingeon; Lehmann-Ortega, 2010) e, entre os grandes desafios a

serem enfrentados, estão as mudanças climáticas e a pobreza. Martins, Rindova e Greenbaum (2015) relatam que há várias ferramentas que podem auxiliar os empreendedores, como pesquisas e *brainstorming*, porém, há estudiosos que acreditam que até dispositivos como o Modelo Canvas podem limitar a criatividade devido à sua natureza analítica e aos seus elementos pré-definidos. Um exemplo se deu no setor aeroespacial, no qual os engenheiros tiveram suas criatividades reduzidas ao utilizar o Canvas no desenvolvimento de novos modelos de negócios (SNIHUR; ZOTT, 2019).

Para Zuzul e Tripsas (2019) os empreendedores que se comprometem fortemente com a sua ideia original, podem ter menos sucesso do que empreendedores que atualizam continuamente seu modelo de negócios. Martins, Rindova e Greenbaum (2015) sugerem que empreendedores comprometidos com uma teoria de valor único (ou seja, escolhas específicas de modelo de negócios) podem correr o risco de se comprometer com uma visão muito distante da realidade, destruindo valor para seus funcionários, investidores e clientes. De acordo com os autores, os empreendedores precisam testar suposições, particularmente àquelas subjacentes a suas ideias altamente inovadoras, antes da implementação e do dimensionamento.

A pesquisa sobre o processo de desenvolvimento do modelo de negócios confirma que a experimentação permite o aprendizado e reduz a incerteza, auxiliando o convencimento dos clientes em potencial, estimulando o seu engajamento com os *stakeholders* e legitimando a inicialização dos atores do ecossistema (BOJOVIC; GENET; SABATIER, 2018).

Outra questão a salientar sobre os experimentos de produtos e serviços é que, se bem-sucedidos e/ou fracassados, podem ajudar a identificar problemas e preocupações adicionais (AUTIO et al., 2018), gerando mais conhecimento a respeito do produto ou serviço, ampliando a capacidade de absorção, o que particularmente é importante no contexto sustentável da organização (BOCKEN, 2017). Para começar a enfrentar os desafios sociais e ambientais e tentar reconciliar os objetivos de negócios ambientais e sociais, Hart e Milstein (2003) acreditam que a experimentação de negócios é fundamental para tirar as empresas de sua zona de conforto, podendo gerar pequenas vitórias ou promover um aprendizado rápido com o fracasso.

É importante ressaltar que envolver as partes interessadas da sociedade no processo de experimentação pode fortalecer o compromisso com o impacto social e ambiental, próximo ao cumprimento das metas de lucro (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Como exemplo bem-sucedido, destaca-se a Grameen Danone, *joint venture* criada pela multinacional Danone e pelo banco Grameen para produzir iogurtes capazes de diminuir a

desnutrição infantil em Bangladesh. Este novo conceito da empresa Danone atende à população de baixa renda. Como focos positivos, a vulnerabilidade está sendo amenizada, novos aprendizados foram gerados a partir deste público, a marca Danone foi fortalecida e a empresa agiu de forma sustentável (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010; BARKI, 2015).

Pioneiro no desenvolvimento de microfinanças, o banco Grameen, fundado em 1976, criou, aproximadamente, trinta empresas para aliviar a pobreza de Bangladesh. Seu fundador, Muhammad Yunus, venceu o Prêmio Nobel da Paz de 2006, pelo seu empreendedorismo. Hoje, as organizações do Grupo Grameen são cases de sucesso para combater a pobreza, com objetivos sociais, mas com capitalismo associado (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010; BARKI, 2015).

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 Força Tarefa de Finanças Sociais lançou em 2015, a Carta de Princípio para Negócios de Impacto no Brasil, com a expectativa de que as organizações que se identificam de acordo com a natureza e o desenvolvimento do negócio de impacto, comprometam-se com os princípios lançados, já que isso representa uma vantagem aos investimentos. A Pipe Social (2019) utilizou estes princípios, descritos no Quadro 5, como ferramenta para mapear os negócios que fazem parte da plataforma.

Quadro 5 – Princípios dos Negócios de Impacto

PRINCÍPIOS	CRITÉRIOS	COMPROMISSOS
<b>Princípio 1: Compromisso com a Missão Social e Ambiental</b>	Intencionalidade de resolução de um problema social e/ou ambiental	Os negócios de impacto deixam claro a sua missão e propósito de resolver um problema socioambiental.
<b>Princípio 2: Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado</b>	Solução de impacto é a atividade principal do negócio	A atividade principal traz uma solução para um problema socioambiental real, e esta solução é o principal motivo que justifica a existência do negócio
<b>Princípio 3: Compromisso com a Lógica econômica</b>	Busca de retorno financeiro, operando pela lógica de mercado.	O negócio opera por meio da lógica de mercado, buscando retorno financeiro, ou seja, gera receita própria por meio da venda de produtos e/ou serviços. Não depende de subsídios, ainda que possa recebê-los em diferentes etapas de sua jornada como ajudas pontuais.
<b>Princípio 4: Compromisso com a Governança Efetiva</b>	Compromisso com monitoramento do impacto gerado.	O negócio tem compromisso com o monitoramento do impacto socioambiental que gera na sociedade.

Fonte: Força Tarefa de Finanças Sociais (2015); Pipe Social (2019, p. 32).

O primeiro princípio define que todo o negócio de impacto tem que deixar claro seu compromisso com sua missão social e ambiental como parte do objetivo central, evidenciando quais os impactos que suas operações, produtos e/ou serviços irão gerar. A formalização da missão socioambiental do negócio pode estar em níveis distintos. O Nível 1 explicita a Teoria de Mudança na Missão, na Visão e Valores Institucionais; o Nível 2 deve incluir no contrato social a mudança que pretende gerar e, no Nível 3, a comunicação deve ser feita a todos os seus públicos de interesse, por meio de documentos internos e externos da organização. O Mapa de Pipe (2019) apresenta que, 60% dos empreendimentos optam por comunicar o propósito do que pretende gerar de transformação socioambiental.

O princípio 2 exige que a Teoria de Mudança, monitorada e reportada periodicamente, e são distinguidos em quatro níveis. A clareza sobre a transformação que será gerada e quais as métricas que serão utilizadas para mensurar o impacto, estão no Nível 1. Coletar e analisar os dados para acompanhamento dos resultados, incluem-se no Nível 2. Já, o método transparente, utilizando linguagem acessível, Nível 3. E, no último Nível, os resultados são auditados por organização externa independente.

De acordo com os resultados do Mapa da Pipe Social (2019), ainda é muito pequeno o número de empreendimentos que conseguem mensurar o impacto. Em entrevista à revista Aupa (MOTA, 2019), o professor doutor Edgard Barki questiona a importância de se

mensurar os impactos. Segundo ele, “a mensuração faz sentido à medida em que é utilizada pelo negócio, pelo empreendedor, para a melhoria do impacto”. O pesquisador pondera que não há uma forma padronizada ou hegemônica que possa servir a todos os modelos. A metodologia deve ser individual, de acordo com cada negócio. Para Barki, o que deve ser observado em cada empresa é qual o tipo de impacto ela quer ter e como ela fará para alcançá-lo, evitando comparações (MOTA, 2019).

O terceiro critério estipulado pela Carta destaca que os negócios devem atuar com base num modelo de operação comercial voltado à sustentabilidade financeira, por meio de receitas oriundas dos produtos e serviços. Os níveis descrevem os estágios de aderência à lógica econômica proposta, de acordo com o que o capital filantrópico cobre de despesas operacionais.

- Nível 1: mais de 50% dos custos operacionais;
- Nível 2: de 25% a 50% dos custos operacionais;
- Nível 3: 25% de seus custos operacionais;
- Nível 4: não depende de capital filantrópico.

Visto pelo Mapa de Negócio, a grande maioria, 57%, (cinquenta e sete por cento) dos empreendimentos não necessitam do investimento filantrópico. Isso é um resultado muito positivo para os negócios.

O quarto e último princípio, considera os demais atores do ecossistema como parte do desenvolvimento do negócio.

Visualizando o Mapa de 2019 dos empreendimentos e, relacionando aos níveis elencados pela Carta de Negócios de Impacto, o Nível 1, deixa um legado socioambiental superior ao valor econômico extraído. No Mapa, este índice é muito baixo, demonstrando que apenas 5% das empresas estão neste nível. O segundo nível diz respeito à transparência na tomada de decisões, no qual os *stakeholders* deverão estar cientes sobre as ações que impactam suas dinâmicas e expectativas, garantindo a todos os envolvidos que possam participar em conselhos consultivos ou deliberativos. E, por fim, o Nível 3, do Princípio 4, possibilita à comunidade apoiada ou ao público-alvo do Negócio o compartilhamento oficial da propriedade, da governança e do desenho do negócio. A realidade de 2019 é que apenas 9% da comunidade participa da gestão do negócio.

Contemplado nestes princípios, o Quadro 6 apresenta conceitos sobre Negócios de Impacto Social das entidades, organizações, ONG's, *startups*, pesquisadores do tema, entre outros, que têm como seu principal escopo de negócio, o impacto socioambiental.



Quadro 6 – Conceitos sobre Negócios de Impacto

<b>Autor (ano)</b>	<b>Conceito</b>
Carta de Princípio para Negócios de Impacto no Brasil (2019)	Os negócios de impacto são empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo de forma sustentável.
Guia 2.5 – Guia para o desenvolvimento de negócios de impacto (2017)	Os negócios de impacto, por meio da oferta de produtos e serviços, trazem soluções para superar relevantes desafios sociais e ambientais.
Pipe Social (2017)	Negócios de Impacto são empreendimentos que têm a missão de gerar impacto socioambiental, ao mesmo tempo geram resultado financeiro garantindo a sua sustentabilidade.
Artemísia (2018)	Negócios de impacto social são empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de menor renda no Brasil.
Instituto de Cidadania Empresarial - ICE (2019)	Os Negócios de Impacto são empreendimentos que têm a intenção clara de endereçar um problema socioambiental por meio de sua atividade principal (seja seu produto/serviço e/ou sua forma de operação). Atuam de acordo com a lógica do mercado, com um modelo de negócio que busca retornos financeiros, e se comprometem a medir o impacto que geram.
Gife (2018)	Negócios de impacto são modelos de negócios, com diferentes formatos jurídicos, que apresentam soluções para problemas sociais e ambientais.
Barki (2015)	Os negócios de impacto social são organizações que possuem como objetivo a resolução de problemas sociais e/ou ambientais de uma sociedade, por meio de mecanismos empresariais, elas visam acima da maximização do lucro para uma visão mais comunitária da realidade que está inserida, buscando uma forma de fomentar o capitalismo inclusivo
Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010)	Os negócios de impacto surgem como uma combinação desses dois modelos, mas que possuem capacidade de agir como um agente de mudança para o mundo e detêm características comerciais suficientes para sobreviver e ainda dar lucro
SEBRAE (2019)	São iniciativas economicamente rentáveis que, por meio de sua atividade principal, oferecem soluções para problemas sociais e/ou ambientais, utilizando mecanismos de mercado.

Fonte: elaborada pela autora.

Com a crise econômica e financeira, algumas empresas começaram a questionar seu papel mais fundamentalmente e começaram a demonstrar seu interesse no âmbito social. Empresas pioneiras buscaram implementar ações mais proativas relacionadas às políticas de

responsabilidade social empresarial – RSE, antecipando tendências (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) destacam no Quadro 7 cinco lições na construção de negócios sociais.

**Quadro 7 – Lições na construção de negócios sociais**

<b>Semelhanças com a inovação convencional do modelo de negócios</b>	1. Desafiar a sabedoria convencional e suposições básicas
	2. Encontrar parceiros complementares
	3. Realização de um processo contínuo de experimentação
<b>Especificidades dos modelos sociais de negócios</b>	4. Favorecer os acionistas sociais com fins lucrativos
	5. Especificar claramente o objetivo de lucro social

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

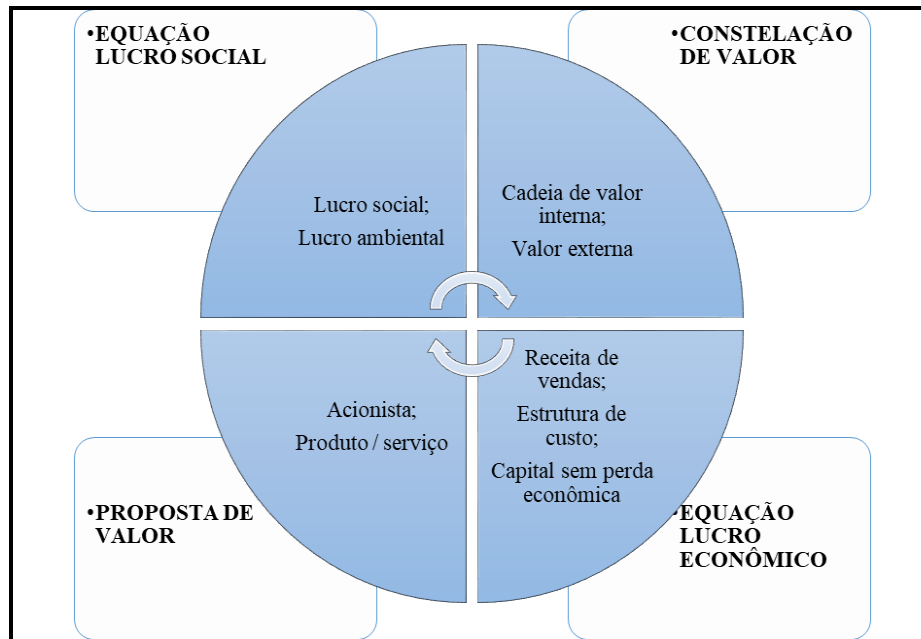
De acordo com a Pipe.Social, definida como uma plataforma que mapeia os negócios alinhados aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, descreve o negócio de impacto como uma “categoria dentro de uma variedade de perfis de empreendimentos que geram impacto socioambiental positivo” (PIPE SOCIAL, 2019, p. 29).

Para a organização:

Os negócios de impacto são empreendimentos que têm a intenção clara de endereçar um problema socioambiental por meio de sua atividade principal (seja seu produto/serviço e/ou sua forma de operação). Atuam de acordo com a lógica do mercado, com um modelo de negócios que busque retornos financeiros, e se comprometem a medir o impacto que geram. (PIPE SOCIAL, 2019, p. 30).

A Figura 3 representa os quatro componentes de um modelo de negócios sociais.

Figura 3 – 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. (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Na busca por alternativas para mensurar os negócios de impacto, a Pipe Social realiza um estudo, a cada dois anos (2017-2019), com o objetivo de acompanhar a evolução de negócios de impacto socioambiental no Brasil e, assim, poder orientar em estratégias e ações os diversos atores que estão construindo e fomentando um novo setor da economia no país.

A terceira edição do Mapa de Negócios de Impacto Socioambiental realizado pela Pipe, aconteceu dentro de um cenário de extrema incerteza para a economia mundial, o qual enfrenta uma crise sanitária da COVID-19. O estudo aponta quais os impactos da crise no setor. (PIPE SOCIAL, 2021)

O ganho inicial do mercado foi no número de negócios atuando dentro dos critérios de impacto. Houve um aumento no volume: a primeira edição do mapeamento (2017) teve 579 empresas; a segunda, em 2019, contou com 1.002; e a terceira, com 1.300 negócios. (FONSECA, 2021).

Além disso, a crise chega como um divisor de águas. De um lado, 6% dos negócios mapeados fecharam as portas; de outro, 52% viveram a crise como uma oportunidade. Esses índices apontam que, apesar dos negócios terem tido quedas, podem ser consideradas pequenas diante da pandemia mundial. (PIPE SOCIAL, 2021).

O Mapa de Negócios de Impacto Social+Ambiental apresenta dados do setor, cases e tendências sobre o perfil e atuação dos negócios, bem como um *overview* dos esforços e agendas do ecossistema, para apontar *gaps*, desafios e oportunidades de crescimento do setor no país.

A seguir, serão apresentados os aspectos relevantes de impactos no Brasil. Nas imagens do infográfico 2019, destacam-se as principais informações para este estudo. Na Figura 4 estão representadas as áreas de maior destaque dos negócios de impacto.

Figura 4 – Principais áreas dos negócios de impacto



Fonte: Pipe Social (2019).

Na análise conduzida para acompanhar a evolução do pipeline de negócios, destaca-se com 46% o crescimento das tecnologias verdes, que incluem todos os negócios que têm impacto ambiental, sejam voltados para o reúso da água, energia solar e eólica, a economia circular, análise de atmosfera entre outros. De acordo com uma das cofundadoras da plataforma, a consciência ambiental está aumentando e já tem muita pesquisa neste campo, no país (FONSECA; HOLLERBACK, 2019).

Os negócios da área da cidadania envolvem soluções para a democracia, gestão de governo, transparência, engajamento cívico, inclusão social, questões de diversidade e gênero e, no mapa de 2019, tiveram um crescimento de 43%. A educação abrange os segmentos de educação da primeira infância até o ensino superior, podendo ser dentro ou fora da escola, incluindo pais, alunos, professores, gestores e governo.

As áreas apontadas com menor índice, foram saúde (26%), serviços financeiros (23%) e, cidades (23%). No caso da saúde, os negócios vão desde as soluções específicas para problemas de gestão até soluções que tenham foco na melhoria de qualidade de vida de pacientes, como diagnósticos, tratamento, prevenção. A parte financeira inclui a redução de custos e escalas em áreas como acesso a crédito, transações e educação financeira e, por fim, os negócios nas áreas das cidades são voltados para a mobilidade urbana, habitação, segurança pública entre outros.

O estudo da Pipe.Social apresenta que os negócios de impacto vêm crescendo no Brasil, de forma exponencial. Aliado a este avanço, mais apoios e incentivos surgiram para

acompanhar e fazer parte deste ecossistema, promovendo maior estabilidade às empresas. No Quadro 8 estão descritos os aceleradores e fundos especializados de maior potência, atualmente, que são parceiros para o desenvolvimento dos negócios de impacto. A participação das organizações se realiza em diferentes momentos do estágio do negócio, como na prototipagem, na validação do produto, validação de mercado e crescimento.

Quadro 8 – Organizações apoiadoras dos Negócios de Impacto

<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>FUNDAÇÃO</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>Artemisia</b>	2004	Organização sem fins lucrativos, constitui-se como uma das principais aceleradoras de negócios de impacto no Brasil.
<b>Yunus Negócios Sociais Brasil</b>	2013	Chegou ao Brasil em 2013, mas a Yunus Business foi fundada em 2011 por Muhammad Yunus. Através dos seus investimentos, são construídas pontes entre empresas e filantropia, através de empreendedores, investidores e grandes corporações que geram impacto positivo para a humanidade.
<b>Vox Capital</b>	2009	Gestora de fundos de investimento de três setores específicos: educação, saúde e serviços financeiros.
<b>Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)</b>	1999	Surgiu com o objetivo de reunir empresários e investidores em torno de inovações sociais que pudessem alavancar seu investimento pessoal e filantrópico, de suas fundações e seu investimento corporativo, provocando mudanças significativas em comunidades de baixa renda. Além disso, promove a mobilização de recursos, articulando empresários e investidores, para iniciativas com impacto social positivo mensurável, além da sustentabilidade financeira.

Fonte: SEBRAE (2019).

Mesmo com o número de apoiadores crescendo, ainda existem desafios para os negócios, bem como existem lacunas para novas pesquisas.

Desta forma, esta dissertação busca analisar a gestão da inovação sustentável de modelo de negócios de impacto e, para fins da pesquisa, no item 3, será apresentado o método que será utilizado para desenvolvimento do estudo.

### 3 MÉTODO DO ESTUDO

Neste capítulo, apresentam-se as principais características do estudo quanto ao seu delineamento, às técnicas utilizadas para a coleta dos dados e aos procedimentos e técnicas de análise.

#### 3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO

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.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) inferem que a abordagem qualitativa utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação, ou seja, não é uma análise estatística. A coleta de dados não é padronizada nem pré-determinada. Segundo os autores, a pesquisa qualitativa se baseia em uma lógica e em um processo indutivo, que inclui etapas de explorar e descrever, e depois gerar perspectivas teóricas.

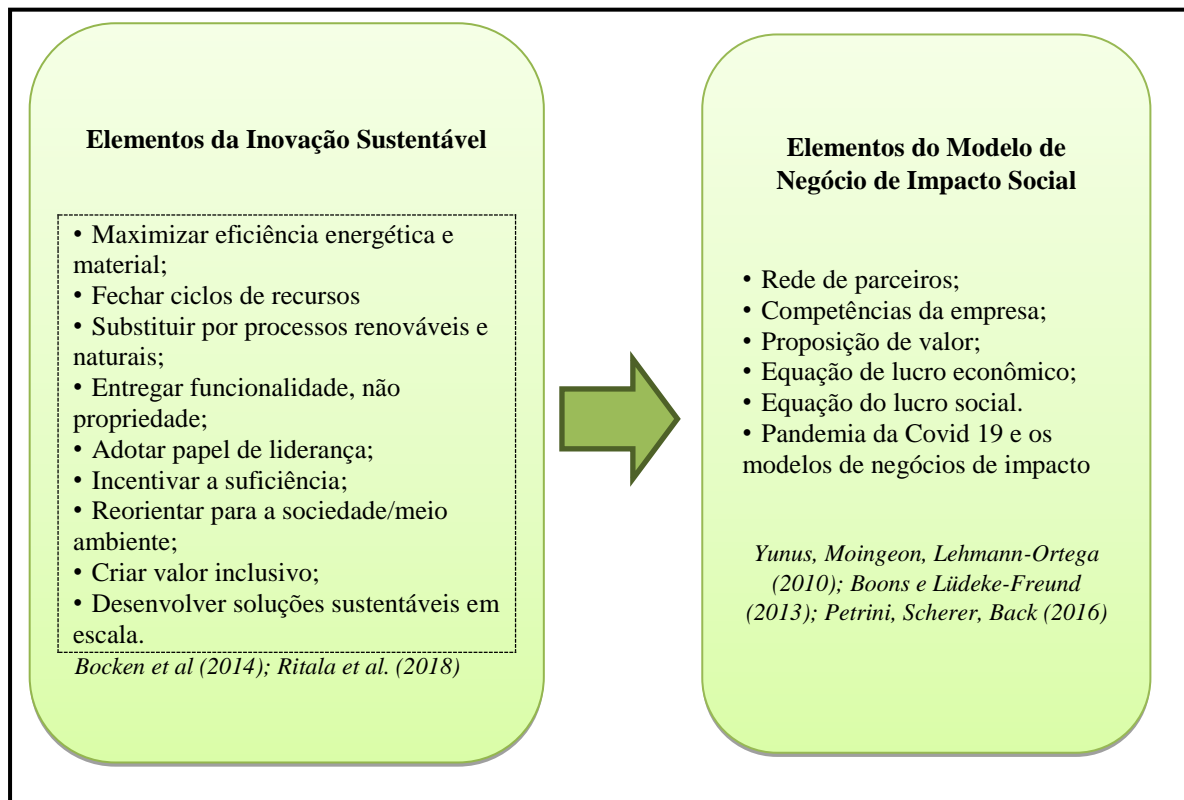
A pesquisa exploratória, segundo Gil (2008), envolve o levantamento bibliográfico e documental e, possibilita a realização de entrevistas não padronizadas. Malhotra (2001) complementa que este tipo de estudo possibilita o entendimento do problema enfrentado pelo investigador, já que as entrevistas são realizadas com pessoas que tenham ligação prática com o tema a ser analisado.

O próximo subitem apresentará o modelo conceitual deste estudo.

### 3.2 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

O modelo conceitual é a representação gráfica ou escrita dos requisitos de informações relevantes do tema a ser abordado. O modelo do estudo foi elaborado a partir da fundamentação teórica, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Modelo Conceitual do Estudo



Fonte: Elaborado a partir de Boons e Lüdeke-Freund (2013); Bocken et al. (2014); Kneipp (2016); Ritala et al. (2018); Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega (2010); Petrini, Scherer, Back (2016).

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.

No Quadro 9, consta um resumo das dimensões, categorias e subcategorias que nortearam a presente pesquisa.

Quadro 9 – Dimensões, categorias e subcategorias de análise

(continua)

<b>Dimensão</b>	<b>Categorias/Subcategorias de análise</b>	<b>Definição</b>
INOVAÇÕES SUSTENTÁVEIS	Maximizar a eficiência energética e material	Práticas de melhorar a eficiência energética Práticas de melhorar a eficiência hídrica
	Fechar ciclos de recurso	Práticas de reduzir as emissões da cadeia de fornecimento Reutilização de materiais e produtos, transformação de resíduos em matérias-primas para outros produtos/processos
	Substituir por processos renováveis e naturais	Inovação em produtos e processos de produção ao utilizar recursos e energia renováveis e conceber novas soluções imitando os sistemas naturais
	Entregar funcionalidade, não propriedade	Alternativas para a substituição de produtos por serviços
	Adotar papel de liderança	Práticas para garantir o bem-estar dos stakeholders
	Incentivar a suficiência	Soluções que procuram ativamente reduzir o consumo do usuário final
	Reorientar para a sociedade/meio ambiente	Criação de valor positivo para todas as partes interessadas, em particular a sociedade e o meio ambiente
	Criar valor inclusivo	Criação de mecanismos para compartilhar recursos, conhecimento, propriedade e criação de riqueza
	Desenvolver soluções sustentáveis em escala	Criação de soluções sustentáveis em larga escala para maximizar os benefícios para a sociedade e o meio ambiente
	MODELOS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL	Rede de parceiros • Parceiros

(conclusão)

MODELOS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores</li> <li>• Investidores</li> </ul>	Os fornecedores são aqueles que fornecem a matéria-prima ou mão de obra para o desenvolvimento dos produtos ou serviços. Eles podem ser empresas privadas, agricultores, bem como produtores locais. Os negócios inclusivos têm como princípio beneficiar ou estimular a inserção das classes C, D e E como fornecedores ou donos de negócio que forneçam matéria-prima.
	Competências da empresa	Esta dimensão objetiva identificar os conhecimentos organizacionais que são necessários para o estabelecimento do negócio, especificando um intervalo de proficiências, conhecimento e habilidades da organização.
	Proposição de valor <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Produtos</li> </ul>	<p>Concentra o aspecto voltado para o mercado e o público consumidor</p> <p>Os clientes podem ser pessoas de qualquer classe econômica, outras empresas ou portadores de necessidades especiais.</p> <p>O produto ou serviço ofertado que pode ser vendido diretamente à população de baixa renda ou ainda ser vendido a outras classes econômicas ou empresas, mas produzido por pessoas de baixa renda, sendo uma solução para um problema social uma vez que traz como resultado a geração de renda (exemplo dos negócios inclusivos).</p>
	Equação de lucro econômico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos</li> <li>• Receita</li> </ul>	<p>A estrutura de custos resume as consequências monetárias dos meios utilizados pela empresa para operar o modelo de negócios.</p> <p>O modelo de receita descreve a forma como uma empresa ganha dinheiro através das fontes de geração de receita do negócio.</p>
	Equação de lucro social <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactado</li> <li>• Benefício social</li> </ul>	<p>O impactado representa o público que recebe o benefício, identificando se ele é impactado como cliente, se o impactado encontra-se na comunidade (geração de renda ou emprego), podem ser impactados ainda os portadores de necessidades especiais ou o meio ambiente.</p> <p>O benefício social é o benefício que o negócio proporciona, podendo ser social ou ambiental. O indicador de quais benefícios sociais um modelo de negócio gera é importante para a empresa saber se está atingindo os objetivos propostos quando da abertura do negócio, também para investidores interessados em apoiar iniciativas com de impacto social.</p> <p>Para a classificação desses benefícios sociais, a referência a ser utilizada possui base nos indicadores propostos pelo IRIS (2014) – um catálogo internacional de métricas de desempenho utilizado pelos principais investidores em negócios geradores de impacto social, para medir o sucesso ambiental, social e/ou financeiro de um negócio.</p>
	• A pandemia da COVID-19 e os modelos de negócios	Esta questão foi acrescentada a fim de identificar se a pandemia da COVID alterou e de que forma influenciou os modelos de negócios de impacto.

Fonte: Elaborado a partir de Boons e Lüdeke-Freund (2013), Bocken et al. (2014); Kneipp (2016); Ritala et al. (2018); Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega (2010); Petrini, Scherer, Back (2016).

A partir destas dimensões para análise, o estudo analisou as inovações sustentáveis e o modelo de negócios de impactos.

A seguir, descreve-se a seleção dos entrevistados e os procedimentos para a coleta e análise dos dados.

### **3.2.1 Seleção dos entrevistados**

A busca pelas empresas que participaram da pesquisa, por meio da coleta de dados qualitativos, deu-se pelo fato de fazerem parte do Mapa Social de Impactos de Negócios Sócio+Ambiental, elaborado pela plataforma Pipe.Social e do Programa Vivenda.

O Mapa surgiu da parceria entre a Vox Capital, uma gestora pioneira em sua forma de investir, especializada em inovação social, em conjunto com a Pipe Social, vitrine virtual de negócios sociais. A ideia do censo proposto pela Pipe se deu em realizar um mapeamento coletivo do mercado, para ajudar a comunidade com investimento, acelerar e fomentar negócios (INOVA SOCIAL, 2016).

Com a participação de 40 atores do ecossistema nacional, entre eles a Força Tarefa de Finanças Sociais e o Centro de Inovação para Educação Brasileira – CIEB, o censo mapeou, em 2017, 579 negócios brasileiros. Entre as questões analisadas constaram as áreas de impacto, o modelo de negócios adotados pelas empresas, incluindo a forma de monetização do empreendimento e, um dos itens mais importantes e difíceis de responder, a mensuração dos impactos dos projetos (INOVA SOCIAL, 2017).

Passados dois anos e, com apoio de mais atores envolvidos no processo participativo (em 2017 foram 40 apoiadores e, 2019, 55 organizações se fizeram presente na pesquisa), o número de negócios também se fortaleceu. O aumento no volume de empreendedores foi significativo. Em 2017, foram 579 negócios. Em 2019, 1002. Muitos motivos são atrelados a este crescimento, como a maturidade e a clareza sobre o que são negócios de impacto.

A outra fonte de pesquisa, trata-se sobre o Programa Vivenda, que é um negócio de impacto com o objetivo melhorar as condições de habitação das pessoas de menor renda. Recente relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) afirma que o Programa Vivenda contempla os ODS 1, 3, 10 e 11 (PNUD, 2015, p. 110).

Esse programa foi acelerado pela Artemísia, organização sem fins lucrativos, por dois anos. Desde 2014, a Artemísia tem como objetivo disseminar e fomentar negócios de impacto social no Brasil (SANTORO E CHIAVONE, 2020)

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. Quatro empresas se disponibilizaram a participar do estudo. As empresas participantes possuem sede nas cidades de Santa Maria (RS), Montenegro (RS), Recife (PE) e Pelotas (RS).

A seleção das empresas foi por conveniência e acessibilidade e, para fins de proteção de dados, os nomes das empresas analisadas foram ocultados, recebendo a nomenclatura de Alfa, Beta, Gama e Delta.

### 3.2.2 Procedimentos para a coleta de dados

O processo de coleta de dados foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, aplicadas aos responsáveis das empresas. Este tipo de procedimento é utilizado na investigação social, coleta de dados, obtenção de diagnóstico e auxílio no tratamento de problemas sociais (LAKATOS; MARCONI, 2003). Para as autoras, a utilização de ferramentas, como a entrevista, serve para obter as informações necessárias sobre determinado assunto, realizado de maneira metódica.

As entrevistas semiestruturadas se caracterizam pelo fato de o entrevistador ter livre escolha para interferir nas perguntas (HAIR et al., 2005). Segundo Flick (2013) o objetivo das entrevistas se dá em obter visões individuais dos entrevistados sobre o tema, possibilitando aos entrevistados respostas de forma mais livre e extensiva quanto desejarem.

O protocolo utilizado para a entrevista foi elaborado a partir do modelo conceitual apresentado. O Quadro 10 corresponde à estrutura do protocolo de entrevista, dividido em blocos. O instrumento da pesquisa qualitativa pode ser consultado no Apêndice A. Para verificar a clareza e pertinência das questões o instrumento foi previamente avaliado por três especialistas nas áreas de educação e sustentabilidade.

Quadro 10 – Estrutura do protocolo de entrevista

Bloco	Conteúdo	Número de questões
Bloco I	Perfil do respondente	6
Bloco II	Caracterização da empresa	5
Bloco III	Inovações Sustentáveis	14
Bloco IV	Modelo de Negócios de Impacto	8
TOTAL		33

Fonte: elaborado pela autora.

As empresas foram contatadas por *e-mail*, telefone, redes sociais, para poder aplicar esta etapa de investigação, considerando que elas se localizam em diferentes locais do Brasil e, ainda, em função da pandemia do coronavírus. Foi enviado por *e-mail* uma carta convite, com assinatura do professor orientador do estudo, explicando os objetivos e a importância da pesquisa. Os critérios adotados foram os de acessibilidade, conveniência e disponibilidade para a participação do estudo.

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. Foi disponibilizado um termo de confidencialidade assinado pelo respondente a fim de garantir sigilo em informações pessoais, se assim o desejasse. Durante a entrevista, no processo de coleta de dados, a atenção foi direcionada ao processo de interação verbal e social. Com a transcrição feita na íntegra, no qual o pesquisador se coloca no papel de interpretar os dados, foi possível realizar uma melhor compreensão do conteúdo. Com exceção da primeira entrevista, que foi de aproximadamente 2 horas, as demais permaneceram entre 40 e 50 minutos de gravação. O Quadro 11 apresenta o resumo da etapa da coleta de dados.

Quadro 11 – Resumo dos entrevistados e duração das entrevistas.

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Formação</b>	<b>Duração da entrevista</b>
Alfa	E1 e E2	Arquitetos CEO	Arquitetura e Urbanista bacharelado	2 horas e 10 minutos
Beta	E3	CEO	Administração	41 minutos e 20 segundo
Gama	E4	COFUNDADORA	Arquitetura e Urbanismo	53 minutos e 34 segundos
Delta	E5 e E6	COFUNDADORAS	Arquitetura e Urbanismo	1 hora, 24 minutos e 47 segundos

Fonte: elaborado pela autora.

Também foram utilizadas outras fontes de evidências, como a análise secundária de dados para a etapa qualitativa. Flick (2013) destaca que os dados visuais como fotos, filmes, vídeos são opções válidas para se utilizar em pesquisas. A tecnologia permite um acesso rápido, através de buscas dinâmicas quanto à documentação, vídeos, encartes, guias e publicações em sítios eletrônicos e, todas estas possibilidades foram utilizadas como fontes de evidências para o estudo, conforme o Quadro 12.

Quadro 12 – Resumo das fontes de dados secundários utilizados na pesquisa

Fontes de dados secundários	Empresas			
	Alfa	Beta	Gama	Delta
Website oficial da empresa	1	1	1	1
Blog da empresa	-	2	1	1
Vídeo <i>Youtube</i>	-	4	1	1
Notícias no meio de comunicação	2	4	2	3
Publicações do Instagram	8	10	5	5
Aplicativo da empresa	-	-	-	-
Outros relatórios				

Fonte: elaborado pela autora.

O próximo subitem apresentará as técnicas utilizadas para tratamento e análise dos dados dos dados.

### 3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para compor as análises dos dados foram selecionadas quatro empresas que têm como foco o impacto social em seus negócios. Após a realização das entrevistas, o tratamento foi possível por meio da análise da transcrição dos áudios gravados durante as conversas com os gestores e dos dados secundários de diversas fontes, sobretudo as que possuem relação com as empresas analisadas.

Para a análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, que se trata do desvendamento de significações de diferentes tipos de discursos, baseando-se na inferência ou dedução (BARDIN, 2011). A análise de conteúdo contribui para que a descrição e interpretação do conteúdo de pesquisa, submetidas a um processo de sistematização e categorização rigorosa de dados, conduzam o(a) pesquisador(a) a respostas válidas e confiáveis na pesquisa qualitativa (SOUZA; SANTOS, 2020).

A técnica de pesquisa Análise de Conteúdo defendida por Bardin (2011) se estrutura em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação. A validade dos achados da pesquisa é resultante de uma coerência interna e sistemática entre essas fases, cujo rigor na organização da investigação inibe ambiguidades e se constitui como uma premissa fundante.

A fundamentação da pesquisa qualitativa se deu sob a perspectiva interpretativa centrada no entendimento do significado das ações de seres humanos e suas instituições (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

O próximo capítulo irá apresentar as empresas participantes e os dados obtidos, bem como a discussão de acordo com a literatura.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo possui a finalidade de apresentar os resultados obtidos na pesquisa, bem como a discussão acerca das evidências encontradas, considerando a literatura revisada. Para tanto, este capítulo foi dividido em quatro seções. A primeira seção é destinada a apresentação das empresas analisadas. A segunda seção apresenta os elementos das inovações sustentáveis dos casos investigados. A terceira seção é destinada à análise do modelo de negócios de impacto.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Nesse subitem será apresentado o perfil das quatro empresas que participaram do estudo. O Quadro 13 apresenta uma síntese das principais características dessas empresas.

Quadro 13 – Caracterização das empresas analisadas

<b>Caracterização</b>	<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>	<b>Gama</b>	<b>Delta</b>
<b>Ano de fundação</b>	2010	2016	2019	2018
<b>Sede</b>	Santa Maria - RS	Montenegro - RS	Recife - PE	Pelotas - RS
<b>Número de funcionários</b>	02	19	04 diretos Os terceirizados variam de acordo com a demanda	15 02 sócias 03 funcionários 10 mão de obra
<b>Porte</b>	Pequena empresa	Pequena empresa	Pequena empresa	Pequena empresa
<b>Principais serviços/produtos</b>	Projetos de arquitetura, regularização imobiliária, projetos de reforma, projetos de interiores e arquiteto delivery (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 que envolvem arquiteto, materiais, crédito e mão de obra.
<b>Público-alvo</b>	Todas as classes sociais, incluindo as C e D	Pessoas práticas, entre 17 e 35 anos, que são engajadas em alguma causa, como geeks, veg, lgbt, design, publicidade	População classes C e D que vivem nas periferias Recifenses	População classes C e D que vivem nas 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.

A seguir, as empresas entrevistadas serão descritas com maior detalhamento e profundidade.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Nesse subitem será apresentada a caracterização das empresas que participaram da pesquisa, elaboradas a partir dos dados coletados no protocolo de entrevista, bem como de dados secundários das empresas analisadas.

### 4.2.1 Alfa

Fundada em 2010, a empresa 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.

O planejamento é um dos critérios que a empresa Alfa adota como princípio e tem como filosofia não cobrar por metro quadrado o projeto dos clientes, mas sim tentam identificar o que realmente é preciso ser feito, para tornar o sonho em realidade e, de acordo com as possibilidades do cliente.

Dessa forma, a equipe da empresa Alfa acredita que a arquitetura não tem somente o poder de deixar tudo mais belo, mas sim de transformar o ambiente num lugar que traga mais qualidade de vida, conforto e bem-estar, tendo como prioridade o orçamento disponível, aplicando o dinheiro nas coisas que realmente fazem a diferença na vida dos habitantes.

Os projetos são elaborados com base nesses princípios, para que os clientes tenham o apoio necessário para viver no lugar dos seus sonhos. A empresa atua desde as etapas preliminares ao projeto, prestando consultoria e assessoria direta aos clientes, bem como na execução completa dos projetos.

A empresa tem como uma das principais apoiadoras a aceleradora Artemísia que se destaca por ser uma organização sem fins lucrativos, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil. A Artemísia tem como princípio apoiar negócios voltados à população em situação de vulnerabilidade econômica, que cria soluções para problemas socioambientais, que provocam impacto social positivo por meio de sua atividade principal, são rentáveis e possuem potencial de escala. Dentre inúmeras ações realizadas pela Artemísia, o ano de 2020 foi marcado pela articulação do fundo emergencial Volta por Cima, destinado a dar suporte a empreendedores para atenuar o impacto da pandemia da COVID-19 nos negócios (<https://artemisiam.org.br/equipes/novos-arranjos-para-impacto-social/>).

No contexto de identificação e apoio a negócios de impacto social, encaixa-se a empresa Alfa, que possui como um dos seus principais objetivos gerar impacto na sociedade, na qual a arquitetura possa fazer a diferença. Dessa forma, elencam como valores da empresa a responsabilidade social, a igualdade de oportunidades, a forma de contribuição para a criação de um mercado mais colaborativo e o comprometimento com o cliente aliado a boas técnicas.

Agregando com a atividade principal de arquitetura, a empresa Alfa mantém projetos com ações sociais. O primeiro é baseado nos trabalhos preceituados pelo conceito da equipe que prima pelo coletivo e não apenas por interesses individuais de cada integrante, tendo como essencial despertar o potencial de cada membro, fortalecendo as competências. A proposta da empresa nesta ação é desenvolver projetos de arquitetura, interiores e paisagismo, considerando a boa técnica, o emprego de tecnologias e materiais sustentáveis com a finalidade de melhorar o ambiente construído e natural. Para a equipe da Alfa, habitar em um local agradável, saudável e sustentável é garantia de bem-estar físico e psicológico, bem como é digno do ser humano.

A segunda ação social desenvolvida pela empresa é a aliança e união de pessoas dispostas a construir relações mais humanas e um planeta mais sustentável. A ideia é reunir parceiros, amigos e simpatizantes de diferentes temáticas, fortalecendo o elo e potencializando as ações sociais. A conversa, geralmente, ocorria uma vez por mês, mas, em virtude da pandemia da COVID-19, esta ação foi feita de forma online e se tornou mais esporádica.

#### 4.2.2 Beta

A ideia do negócio surgiu em 2013, quando um dos sócios cursava gestão para inovação em liderança em uma faculdade gaúcha, e o curso exigia a criação de um produto. Assim, o então acadêmico, inspirou-se em Mighty Wallet, marca americana de carteiras que ocupam pouco espaço. A partir daí um primo do estudante sugeriu que vendessem o produto, transformando a atividade acadêmica em um negócio.

No ano de 2016, com um investimento inicial de R\$ 3 mil, dois irmãos e o primo resolveram profissionalizar acessórios que parecem de papel, como carteiras e porta passaportes. Investiram em equipamentos como máquina de corte e impressora simples e, com apenas dois dias de vendas, negociaram mais de cem unidades do produto.

Fundada em Montenegro – RS, cidade localizada próxima a Porto Alegre, a empresa destaca-se pelo modelo de negócios colaborativo e a proposta sustentável, utilizando o material tyvek, uma espécie de tecido fabricado a partir de fibras entrelaçadas, resistente à água e difícil de rasgar.

A matéria-prima dos produtos é uma fibra leve e reciclável que tem aparência semelhante a uma folha de papel, mas que é resistente à água e sabão e não rasga.

Desde o começo, o objetivo da empresa era fabricar apenas carteiras; o desejo era ter um propósito como marca. No entanto, outros produtos entraram no rol de fabricação da empresa, como camisetas e tênis.

As camisetas são feitas de algodão, o bolso da frente é produzido com o “papel”, e pode ser trocado. Nos tênis, a parte externa é feita de fibra, enquanto o cadarço e o forro são feitos de garrafas PET recicladas. A sola também é totalmente reciclável, feita com PVC.

O diferencial consciente da empresa, no entanto, se dá pelos produtos serem artesanais e não possuem estoque, o que não causa danos ao meio ambiente e com isso, conseguem combater o desperdício de matéria-prima, assim, os produtos são fabricados depois da compra. Utilizam também o sistema da logística reversa, ou seja, após usar um item, podem enviar de volta à empresa e o cliente recebe um desconto na próxima aquisição.

A empresa possui parceria com artistas colaboradores, que ganham uma porcentagem sobre cada venda da estampa que criou.

O sistema organizacional da empresa se dá de forma horizontal, no qual todos os funcionários da empresa ganham o mesmo salário e o mesmo percentual das vendas - dos sócios-fundadores ao mais recente colaborador.

A matéria-prima é toda encomendada de fornecedores locais, e a empresa possui um fundo de ações sociais, na qual doa 1 real para o fundo a cada produto vendido. Com isso, a empresa já conseguiu reformar uma escola danificada pelas chuvas e o projeto segue em frente.

Outra aposta dos sócios, é o compartilhamento dos moldes, das carteiras na internet. Qualquer um pode baixar e fazer a própria – com isso, já foram mais de 30 mil downloads. Os empresários acreditam na política da transparência e têm como propósito deixar o mundo mais aberto, tendo como diferencial não o produto, mas sim, a essência.

Dentro desse conceito, a empresa consegue auxiliar ONG's de vários locais do Brasil. O Projeto Identidade de Recife-PE é um dos beneficiados pelos moldes das carteiras, que ajudam a bancar o projeto de alfabetização de jovens, adultos e idosos que não tiveram a oportunidade quando criança.

Outro exemplo se dá na logística das *Black Fridays*, na qual a empresa dá desconto para quem desejar fazer alguma doação, de qualquer valor, para algum projeto social ou em sites de financiamento coletivo. Ou seja, o cliente, ao comprar uma carteira, se enviar o comprovante de doação a um projeto social de *crowdfunding*, ganha outra. Nas últimas três *Black Fridays*, a empresa conseguiu arrecadar mais de R\$ 130.000 para projetos sociais.

E, as ações da empresa, seguem sempre na linha da inovação, da economia colaborativa, do impacto positivo. As carteiras são embaladas em um papelão que vira cobre de mesa, são enviadas aos clientes com um post-it escrito ou desenhado por um dos colaboradores da equipe.

A empresa conta com 19 funcionários, possui 300 estampas disponíveis no site da marca, na qual, 90% delas são feitas por artistas colaboradores, possui uma média de venda de 4 mil carteiras por mês, e o crescimento no primeiro ano da empresa, foi de 1.377%.

### **4.2.3 Gama**

A empresa Gama surgiu da inquietação de uma das sócias sobre qual maneira poderia dar respostas para a desigualdade social no quesito habitação, constatando que muitas pessoas não têm moradia digna. A empresária sempre trabalhou com arquitetura tradicional, então aliou a motivação com a capacidade técnica e resolveu validar a ideia da empresa em um projeto de incubação do Porto Social no final de 2018. Foram 265 projetos inscritos para 35 vagas, sendo que a empresa Gama garantiu uma delas.

O Porto Social é uma organização que capacita iniciativas sociais e oferece apoio e mentoria para lançá-las ao mercado.

As sócias queriam criar um negócio de impacto social que pudesse ser rentável e não tivesse de batalhar por recurso anualmente para sobreviver, como sempre ocorre com a maioria das ONGs.

Em conjunto com outra colega de profissão, as duas arquitetas abandonaram carreiras em construtoras para poder investir no novo negócio por causa dos dados alarmantes sobre desigualdades sociais em Recife e na forma como isso se refletia na habitação.

A fase inicial para a estruturação da empresa foi a realização de pesquisa de campo em Recife, cidade sede da empresa. Assim, por meio da pesquisa, foi possível compreender melhor os percalços da habitação *in loco*, para entender a realidade local. O resultado da pesquisa apontou que, em muitos casos, não era a ausência do poder aquisitivo para as melhorias da habitação e, sim, o retrabalho, o desperdício de materiais de construção, o superdimensionamento dos espaços construídos, presença de infiltração, umidade, falta de ventilação, entre outros.

Uma das cofundadoras da empresa relatou que, de acordo com os dados do IBGE, aproximadamente 500 mil pessoas estão morando em casas construídas de maneira informal e que necessitam de melhorias.

Outra preocupação da empresa Gama é 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.

Enquanto a empresa não tem equipe própria, as obras são terceirizadas para um empreiteiro.

No ano de 2020 as obras de três trabalhos que estavam em execução ficaram paradas por conta da pandemia do coronavírus.

Como a empresa existe há pouco tempo, ainda não investiram em estratégias de marketing e divulgação para atrair novos clientes. As arquitetas explicam que os produtos ainda estão sendo “validados”, algo que só com o tempo para se entender se o que foi planejado em relação ao material utilizado e outras práticas irá se consolidar.

As arquitetas garantem que, apesar do lucro ser fundamental para manter a empresa, não é o maior estímulo no trabalho das sócias, e sim, a possibilidade de resolver de fato um problema social.

#### 4.2.4 Delta

Desde meados do século XX, o direito à moradia passou a ser considerado um direito fundamental pela Declaração dos Direitos Humanos e está presente na Constituição Federal Brasileira. Segundo a ONU (1991), a moradia não se restringe a apenas paredes e um teto para proteger as pessoas, mas sim, deve-se entender como moradia um local salubre, com condições mínimas à sobrevivência como saneamento, água, tubulação para esgoto, coleta de lixo, pavimentação, luz elétrica.

Com a ideia de poder contribuir para melhorar a vida de pessoas de baixa renda, surgiu o projeto, idealizado por uma arquiteta e urbanista, de uma empresa com ciclo de ações para oferecer mais conforto e dignidade a muitos moradores. Assim, a empresa define-se por ser uma arquitetura humanizada.

O serviço de assistência residencial da empresa Delta teve início no ano de 2018, a partir da *startup* do Centro de Incubação de Empresas da Região Sul da Universidade Católica de Pelotas (Ciemsul/UCPel).

A empresa gerencia todo o processo da reforma. Faz desde o levantamento de patologias, desenvolve o projeto, calcula o orçamento, realiza o mapeamento de fornecedores, a prestação de serviços, entradas e saídas de materiais e finaliza com a execução da obra. Os pacotes ofertados podem ser realizados em etapas, com um cômodo por vez e os pagamentos podem ser efetuados em até 24 parcelas. Para que tudo isso ocorra, é feita toda uma análise da família, número de pessoas que moram, a idade, se trabalham e qual a atividade remunerada, se possuem outros comprometimentos que envolvam os recursos financeiros e, só a partir disso, as arquitetas conseguem moldar o projeto, com as necessidades básicas e o que a família poderá arcar financeiramente.

Em 2020, a empresa foi selecionada para fazer parte do programa de maior empresa de habitação social do país, a Vivenda. Integrar essa Plataforma de Melhorias Habitacionais possibilita que a Delta possa oferecer reformas acessíveis através dos financiamentos da Vivenda.

Além da acessibilidade ao serviço de assistência técnica, o empreendimento também visa incentivar as pessoas a arrumar suas casas em busca de melhor qualidade de vida, possibilitando que tanto o ambiente físico se torne um espaço satisfatório e em condições habitáveis, bem como a autoestima das famílias contempladas com a reforma.

Apresentadas as empresas participantes da pesquisa, o próximo subitem aborda os resultados obtidos e a discussão. Para melhor disposição da análise foram divididas em

etapas. Primeiro, foram analisados e discutidos os elementos de inovação sustentável composto por inovações tecnológicas, sociais e ambientais e, posteriormente, as categorias do modelo de negócios de impacto.

#### 4.3 ELEMENTOS DA INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

Conforme modelo conceitual proposto, serão apresentados os dados e as discussões referentes aos elementos da inovação sustentável, que possui 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 suficiência; reorientar para a sociedade para a sociedade/meio ambiente; criar valor inclusivo; desenvolver soluções sustentáveis em escala.

Para maximização da eficiência energética e material, buscou-se compreender quais práticas as empresas possuem para aumentar a eficiência energética e hídrica e reduzir as emissões da cadeia de fornecimento. Os resultados podem ser vistos no Quadro 14.

Quadro 14 – Maximização da eficiência energética e material

Empresa	Evidências
<b>Alfa</b>	<p>A empresa destaca um dos pontos de maximização da eficiência energética e material, a troca de uma torneira que não tem o acionador de girar, ela é por toque, e o mesmo toque é no jato de água, sendo mais higiênica. A torneira tem um arejador que reduz o consumo de água. Além disso, a empresa optou por lâmpadas de led, trocaram a instalação das persianas, o que faz uma diferença na incidência solar.</p> <p>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.</p> <p>Há o cuidado em fazer a reutilização de materiais de escritório. O mobiliário é um exemplo, utilizam objetos que foram descartados no container próximo ao escritório. Dentre o que foi resgatado do lixo e reaproveitado, destacam uma luminária, um nicho, mesas feitas com materiais inusitados.</p> <p>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.</p> <p>Sobre a emissão de poluentes na cadeia de fornecimento, a empresa não mensura nenhum tipo de ação. A empresa indica para os clientes produtos mais sustentáveis, porém alegam que há uma distância entre colocar no projeto e depois implementar e executar a obra num viés mais sustentável. Segundo eles, muitos clientes ainda não quebraram o paradigma de que o sustentável é feio e não é tecnológico.</p> <p>A empresa já desenvolveu projetos com técnicas construtivas, com a utilização da alvenaria estrutura, no qual não se utiliza outros materiais. Então, se torna uma obra</p>

	<p>mais limpa, mais rápida, prática, com redução de consumo e sem desperdícios. Além de ser uma construção mais ecológica que a tradicional.</p>
<b>Beta</b>	<p>A Beta explicou que, apesar de fazerem, até a realização deste estudo, não possui técnicas para mensurar este processo de maximização da eficiência energética e material.</p> <p>Desde maio de 2019, fazem o reaproveitamento da água da chuva, para a utilização no prédio. Segundo o gestor, toda a água que não é potável e da louça vem da água da chuva, e é o consumo maior que eles têm, nem se compara ao gasto em banheiro, por exemplo, o gasto com a louça, sendo de água potável.</p> <p>A partir do segundo semestre de 2020, a Beta tem 100% de energia solar. O investimento foi feito durante a pandemia, através da instalação de placas solares na sede, então 100% da energia hoje é solar.</p> <p>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. A ideia para esse ano (2021), em parceria com uma empresa de Porto Alegre-RS, desenvolver um projeto em que não se contrate o serviço de uma empresa que faça essa compensação, mas que a cooperativas da região façam essa compensação. Como por exemplo, pode-se pegar itens que, naturalmente, são separados, e então, a Beta consiga fazer dessa forma. Mas isso é algo futuro.</p>
<b>Gama</b>	<p>Igualmente como a Beta, a empresa Gama ainda não definiu uma métrica para mensurar, nem para ter como prioridade no seu negócio. Quanto à organização, por exemplo, não possuem escritório. Hoje, cada um trabalha na sua casa, inclusive por causa da pandemia. Antes da pandemia, a empresa estava incubada na Porto Digital, então, usavam toda a estrutura de lá.</p> <p>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. “Quando você entra numa casa de periferia e não tem janelas, a luz é ligada 24 horas por dia, então, além de trazer ventilação para o lar, existe também a eficiência energética”, explica a sócia da Gama.</p> <p>Em relação à redução das emissões da cadeia de fornecimento, pode-se dizer que, a parte ambiental não é o foco ainda. Como a empresa tem apenas dois anos, 2019 foi todo ano de ideação e, 2020, de formalizar e atuar em reformas. “O social e o econômico são coisas que diretamente nossas reformas já fazem, agora o ambiental a gente vai ter que entender de que maneira vamos poder desenvolver”, analisa a entrevistada.</p>
<b>Delta</b>	<p>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.</p> <p>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. As duas sócias da empresa não possuem carro próprio, e utilizam a bicicleta como um meio de transporte para visitar os clientes. Quando isso não é possível, elas optam por utilizar aplicativos de carona. Apenas o Mestre de Obras possui carro, em função do carregamento dos materiais.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos.



Segundo Bocken et al. (2014, p. 49) o arquétipo “Maximização da eficiência energética e material” visa à adoção de práticas para atenuar os impactos ambientais das empresas, por meio da restrição da demanda por energia e recursos, diminuindo a extração dos recursos naturais e o seu consequente esgotamento, bem como reduzindo os desperdícios. De certa forma, visa também a otimização dos recursos dentro de todo o processo, no sistema como um todo.

É possível identificar que as empresas analisadas possuem diferentes estágios de maximização energética e material, entretanto, nenhuma delas mensura este processo. A empresa Beta destaca-se pela melhoria hídrica na empresa, reaproveitando a água da chuva. E, desde o segundo semestre de 2020, possuem 100% de energia solar, por meio da instalação das placas solares na empresa. Segundo Ritala et al. (2018) a literatura sugere que as grandes empresas costumam focar em atividades relacionadas à maximização da eficiência do material, criar valor a partir do lixo e substituir por energia renovável, que estão ligadas à redução de custos.

Dentro deste contexto, a empresa Alfa comentou que, além dos projetos previamente planejados, de ações que já praticam em relação a maximização de eficiência energética e material, tentam sempre desenvolver e se aprimorar na questão da conscientização do uso adequado dos materiais, da reutilização e reaproveitamento e demais ações que contribuem para um mundo mais sustentável. Tudo varia de acordo com os clientes. Os gestores citaram que já tiveram clientes que exigiram todo projeto com a questão ecológica envolvida; além da residência ser de madeira, deveriam também fazer uma compostagem no projeto de execução.

A partir do segundo semestre de 2020, a Beta possui 100% de energia solar. O investimento foi feito durante a pandemia, por meio da instalação de placas solares na sede da empresa.

A Gama considera relevante a eficiência energética que a empresa leva para as comunidades de baixa renda que, muitas vezes, pode ser resolvido com a abertura de uma janela, tanto para iluminação quanto para a ventilação do ambiente.

Para diminuir a emissão de poluentes na cadeia de fornecimento, a maioria das empresas têm prospecções futuras em relação a este tópico. A Beta faz a compensação dos carbonos do CO<sub>2</sub> emitidos a partir das embalagens que não são reutilizáveis, e possui um projeto para que cooperativas façam parte deste processo. A Delta optou pela redução nos custos de transporte, de planejar e comprar produtos de fornecedores da própria periferia. Todas essas práticas resultam no uso de menos materiais e recursos, estreitando assim os ciclos de recursos (RITALA et al., 2018).

O segundo arquétipo refere-se a “fechar (ciclos) loops de recursos”. Buscou-se compreender de que forma as empresas produzem produtos e/ou serviços com menor utilização de recursos e, se as empresas possuem algum processo para a reutilização de materiais e produtos. As principais evidências podem ser vistas no Quadro 15.

Quadro 15 – Fechar (ciclos) loops de recursos

Empresa	Evidências
<b>Alfa</b>	<p>A empresa Alfa acredita que produza serviços e produtos com menor utilização de recursos, porém creditam que isso depende muito de cada cliente. Segundo os arquitetos, eles preferem olhar a obra como um todo, mesmo que a execução seja por fases. Isso otimiza tempo, trabalho e custos.</p> <p>A empresa também possui processo de reutilização de materiais e produtos, visando o melhor custo-benefício para os clientes.</p>
<b>Beta</b>	<p>Em relação à menor utilização de recursos na produção de produtos e serviços, a Beta fez a aquisição de uma nova máquina de corte vinco automatizada, durante a pandemia, o que permitiu um aproveitamento muito maior de material.</p> <p>A aquisição do maquinário automatizado, faz com que a área pintada e recortada seja mais bem aproveitada, conseguindo economizar até na tinta, além do corte. Também estão produzindo produtos que caibam no espaço que sobra do material impresso, aproveitando melhor a matéria-prima.</p> <p>Para o que de fato não conseguem reaproveitar, a empresa possui um programa de reciclagem tanto para a matéria-prima quanto para os produtos que voltam de clientes. Assim, conseguem ter um aproveitamento máximo dos produtos produzidos.</p> <p>Sobre o processo de reutilização de materiais e produtos, a Beta não consegue pegar o mesmo material que foi cortado e colocá-lo novamente na impressora ou na máquina de corte, porque ele precisa estar em rolo e 100% dentro da área de corte. Então, neste sentido, a empresa não consegue ter um reaproveitamento dos materiais.</p> <p>Entretanto, a empresa acumula resíduos de produção para fazer lotes de reciclagem. Em janeiro de 2020, transformaram em uma nova matéria-prima. Para o gestor da empresa, comparado a indústrias tradicionais, a Beta produz muito pouco resíduo, considerando que levaram, aproximadamente, 4 anos para preencher caixas de meia carreta de caminhão.</p>
<b>Gama</b>	<p>Quanto à produção de produtos e/ou serviços com menor utilização de recursos, hoje, a prática da empresa é igual à da construção civil. Então, tem a reforma, se utiliza o saco de cimento como qualquer outra construtora e todos os outros materiais e recursos.</p> <p>A Gama ainda não mensura essa produção, porque não é o objetivo, não é a meta de 2021 fazer essa medição.</p> <p>Sobre a reutilização de materiais e produtos, o que a empresa faz, basicamente, é usar o material que sobrou de uma obra em outra reforma. Com a sobra de material, ao invés de jogar fora, dá-se um jeito de colocar dentro de outro projeto. Isso, a empresa faz com todos os materiais. É como se fosse uma economia circular.</p>

A empresa possui produtos e serviços com a menor utilização de recursos, bem como nos seus processos há a reutilização de materiais. Geralmente, o que sobra de uma obra ou recebem de doação, elas conseguem aproveitar na próxima reforma. Nem sempre isso é possível por lidarem com famílias de baixa renda, então dificilmente há materiais que possam ser reaproveitados.

**Delta**

O que não é utilizado, encaminham para a Ocupação Canto de Conexão, que se trata de uma ONG em Pelotas-RS, parceira da empresa.

Elas também orientam as famílias sobre o melhor descarte de objetos e produtos. Lamentam que o Banco de Materiais da Prefeitura Municipal local não seja tão atuante, pois auxiliaria neste processo, principalmente se houvesse sobras de obras de alto padrão, já que estas, geralmente, têm mais desperdícios de material.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados obtidos.

Esse arquétipo trata sobre o fechamento de ciclos de materiais e recursos, despertando para novos processos de reutilização, impactando diretamente na redução da extração de recursos naturais. O objetivo de reutilizar, segundo Ness e Xing (2017), é simplesmente retardar o loop de recursos, uma vez que o tempo de vida é estendido. O que acompanha o valor do produto pode ser implementado por meio da manutenção, reparação ou redistribuição (RITALA et al., 2018).

A empresa Alfa pondera que toda e qualquer decisão sobre o projeto e/ou a compra de materiais e produtos advém do cliente, e que isso varia de acordo com o poder aquisitivo dos clientes, havendo muitos paradigmas ainda sobre materiais e serviços mais sustentáveis. A Beta tenta reaproveitar todas as matérias-primas de seus produtos, investindo em maquinários mais modernos, reaproveitando com novos produtos as sobras de materiais, investindo na reciclagem dos resíduos que não conseguem reutilizar.

O último investimento da empresa Beta durante a pandemia foi a aquisição de uma máquina de corte vinco automatizada, que consegue ter um aproveitamento quase que total da matéria prima. Com isso, também conseguem otimizar o uso das tintas para a pintura do material. Outra alternativa utilizada é a criação de novos produtos, como acessórios menores com o que sobra da matéria prima. Para o que, de fato, não se consegue aproveitar na produção, a empresa conta com um programa de reciclagem, no qual os resíduos são transformados novamente em matéria prima.

A Gama descreve o seu processo produtivo como uma economia circular, que tem como objetivo mudar os padrões de consumo. De acordo com Leising, Quist e Bocken (2018), a economia circular tem o objetivo de mudar os padrões atuais de consumo, o que requer além de fechar ciclos de recursos, reduzir a velocidade desses ciclos, desenvolvendo

produtos reutilizáveis de longa duração. Isso significa que a empresa Gama tenta reaproveitar todas as sobras de obras em outras reformas, diminuindo todo e qualquer desperdício de material.

A Delta destaca as práticas de reutilização de materiais que a empresa consegue executar, cita a importância da orientação sobre o descarte adequado dos objetos, para as famílias que atendem e relatam a parceria de ONG's locais em toda a logística, conseguindo assim, fechar os ciclos dos recursos.

A seguir, o estudo apresenta o arquétipo “Substituir por processos renováveis e naturais”. O quadro 16 apresenta as principais evidências.

Quadro 16 – Substituir por processos renováveis e naturais

<b>Empresa</b>	<b>Evidências</b>
<b>Alfa</b>	<p>A empresa implantou energias de placas solares, aquecimento de água também por meio solar, os processos renováveis e naturais também se dão pelo método construtivo através de blocos de alvenarias estruturais, através da captação da água da chuva.</p> <p>O escritório executa a logística reversa, visando projetos para famílias e instituições que não têm condições de pagar. Para isso, utilizam toda uma rede, desde lojas parceiras que doam materiais de show room, até os próprios clientes, que ao invés de descartar materiais como vasos, pias, aberturas etc., acabam doando para que os arquitetos possam utilizar em outros projetos.</p>
<b>Beta</b>	<p>A empresa destaca o investimento da energia solar, a questão do reaproveitamento da água, do tipo de tinta usado nos produtos que é à base d'água, o trabalho da equipe de produção em rede, no qual os colaboradores ganham um valor quatro vezes maior do que o de mercado para serviços artesanais.</p>
<b>Gama</b>	<p>As entrevistas não souberam destacar nenhum tipo de evidência em práticas de inovação quanto aos recursos e energias renováveis. Segundo as gestoras, a população de baixa renda não tem acesso a isso, culturalmente falando.</p>
<b>Delta</b>	<p>Essa questão da energia renovável é uma tecnologia muito cara e, como seu público é constituído por pessoas de baixa renda, não introduzem nenhum tipo de serviço com energia renovável.</p>

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados obtidos.

De acordo com as evidências do quadro 16, as empresas Alfa e Beta investiram em placas de energia solar, na captação da água da chuva. As demais empresas acreditam que, a introdução de recursos e energias renováveis não está acessível ainda ao público de baixa renda.

Nesta perspectiva, o próximo arquétipo a ser apresentado refere-se a “Entregar funcionalidade, não propriedade”, que busca saber se a empresa possui alternativas para a substituição de produtos por serviços – sistema de produto-serviço (*Product-Service System – PSS*). As evidências obtidas estão no Quadro 17.

Quadro 17 – Oferecer funcionalidade ao invés de propriedade

Empresa	Evidências
<b>Alfa</b>	Sim, a empresa já fez parceria com imobiliárias locais, que ajudaram a empresa a desenvolver um projeto social, e como retribuição, propuseram fazer palestras para os corretores, em como fazer leitura e interpretação de planta baixa e como transformar este conhecimento em argumentos para melhorar as vendas.
<b>Beta</b>	Dá para considerar, no caso de substituição de produtos por serviços, o programa dos pedidos em que a pessoa usa o produto, e quando ela enjoe, pode enviar de volta para a empresa. E, com isso, na compra de um outro produto, a empresa dá 20% de desconto na próxima compra.  Esses produtos que voltam, a empresa consegue incluir junto aos seus serviços de produção que vão para ser reciclados e depois serem transformados novamente em matéria prima.  E o outro produto que pode se encaixar nisso é o bolsinho da camiseta. A venda da camiseta é feita com um bolsinho com uma base em velcro colada, e o bolsinho também tem velcro. Assim, a pessoa pode ter uma camiseta e vários bolsinhos diferentes, por exemplo, depois ela só compra o bolsinho, ela não precisa comprar uma camiseta nova.
<b>Gama</b>	A entrevistada da empresa Gama relatou que não possuem nenhum programa que faça esse tipo de substituição de produtos por serviços.
<b>Delta</b>	A empresa possui dois braços de atuação: as obras pagas e as subsidiadas, para quem não tem condições de pagar. Para as obras subsidiadas, a Delta faz parte de uma rede que inclui ONG's, empresas privadas e Universidades e essas ações sociais são viabilizadas pelo trabalho coletivo da rede. No caso da Delta, as arquitetas participam com o projeto, com a assistência técnica, através do planejamento, otimizando tempo, aquisição de materiais, de recursos e custos.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados obtidos.

Os sistemas de produto-serviço (*Product-Service System – PSS*) podem quebrar o vínculo entre o lucro e os volumes de produção, reduzindo o consumo de recursos e uso de materiais e assim, levando a uma maior eficiência no uso e longevidade do produto (BOCKEN et al., 2014).

As empresas Alfa e Delta relatam que neste arquétipo que relaciona alternativas para a substituição de produtos por serviços, ambas possuem parcerias no âmbito social de oferecer os seus conhecimentos em prol de projetos sociais. A Beta pratica ações que beneficiam o

consumidor de forma dinâmica e com benefícios econômicos. Segundo Bocken et al. (2018) os consumidores ficam mais conscientes aos padrões de uso ao pagar por serviços e produtos. A Gama relatou que a empresa ainda não possui no empreendimento a substituição de produto por serviço.

Ao oferecer um sistema de produto-serviço, pode-se mudar fundamentalmente os requisitos de produção de material do sistema industrial, além de obter um melhor alinhamento das necessidades do cliente com a redução do consumo de recursos naturais, afirma Bocken et al. (2014).

No que concerne ao arquétipo “Adotar um papel de liderança”, Bocken et al. (2014) destacam que as empresas precisam agir proativamente e se envolver com todas as partes interessadas para garantir a sua saúde a longo prazo e bem-estar. As empresas que optam por adotar esse modelo o fazem com o intuito de promover o bem-estar dos integrantes de suas redes de valor. As evidências da pesquisa no que tange a este arquétipo são apresentadas no Quadro 18.

Quadro 18 – Adotar papel de liderança

Empresa	Evidências
<b>Alfa</b>	<p>Assim como as demais empresas, a Alfa teve que se adequar neste período pandêmico e colocar álcool gel em todos os ambientes, inclusive um acionado com sensor, ou seja, que não precisa tocar. A questão da torneira é outro investimento feito em prol dos <i>stakeholders</i>, o tapete higiênico nas portas.</p> <p>Outra prática que a empresa adota é não ter lugares definidos, todos da equipe são tratados de forma igualitária, podendo sentar-se em qualquer cadeira, acomodar-se em qualquer espaço dentro do escritório. E isso serve para clientes, para estagiários, construtores, para pessoas que lidam com a mão de obra. Não há esta distinção nem rotulação.</p>
<b>Beta</b>	<p>A empresa possui diversas práticas para garantir o bem-estar dos <i>stakeholders</i>. Uma vez na semana, todos colaboradores da empresa recebem massoterapia, que dura aproximadamente 20 minutos em cada pessoa.</p> <p>A empresa tem um contrato com uma distribuidora de bebidas e disponibiliza a um valor de custos, bebidas como refrigerante, Gatorade, energético. Os colaboradores podem fazer o acerto mensalmente. O café preto a empresa coloca à disposição da equipe sem custo algum.</p> <p>Toda segunda-feira, a empresa recebe uma caixa de frutas, que oferece gratuitamente para os funcionários da empresa. Então, banana, maçã, iogurte, granola, entre outros alimentos saudáveis, são gratuitos, pois a empresa pensa no que é mais saudável para todos.</p> <p>Outros lanches como salgadinhos, a empresa tem também, porém, estes os colaboradores precisam pagar.</p> <p>A Beta não exige que os colaboradores tenham que cumprir horário fixo. Para eles o que importa é a produção e as metas, então a pessoa pode trabalhar dentro do horário que ela</p>

	<p>acredita que vá render mais.</p> <p>Essa iniciativa da rede de produção é porque a empresa entende que é mais confortável a pessoa produzir de casa para entregar no prazo estipulado os produtos combinados.</p> <p>Financeiramente, a Beta consegue pagar um valor quase cinco vezes maior do que se a pessoa fosse trabalhar com um produto artesanal semelhante.</p> <p>Possuem programas de reciclagem para os clientes, como por exemplo, a cada produto vendido, pegam 1 real do valor e dedicam para o fundo de investimento social e, periodicamente, realizam alguma ação de impacto na cidade.</p> <p>Sobre ações que encorajam o consumo sustentável pelos consumidores finais ou a adoção de estilo de vidas mais sustentáveis, a empresa também possui várias práticas. Um tópico sempre em alta nas redes da empresa é a prática do consumo consciente.</p> <p>Para que as pessoas não fiquem acumulando e comprando produtos novos, a empresa tem outro programa de reciclagem. Neste caso, a empresa manda um e-mail para o consumidor estimulando que faça uma reciclagem somente após um ano da compra.</p> <p>Possuem também o sistema das embalagens reutilizáveis, feitas com cartão-semente, que a pessoa pode plantar e ter um manjericão, por exemplo. Este tipo de ação faz com estes mesmos clientes exijam a mudança do comportamento mais sustentável de outras empresas.</p>
<b>Gama</b>	<p>A estrutura da empresa é pequena, hoje possuem em torno de cinco pessoas envolvidas diretamente, como estagiárias, bolsistas.</p> <p>Porém, toda primeira segunda-feira do mês, a empresa se reúne (antes da pandemia era presencial) para fazer o alinhamento das estratégias e, neste dia, a empresa promove um café da manhã para toda a equipe.</p> <p>Quanto ao encorajamento de um estilo de vida mais saudável e o consumo sustentável, a empresa cita o compartilhamento de caronas, de arquivos digitais e dos compromissos das agendas. Também incentivam que a equipe utilize canecas no escritório, sem usar o copo descartável.</p>
<b>Delta</b>	<p>Em relação aos fornecedores, a empresa prioriza consumir dos empresários da própria periferia, possuem parcerias em lojas pequenas do bairro, estabelecendo assim elos de confiança.</p> <p>Os funcionários, geralmente, são pessoas da periferia também. O mestre de obras nasceu e se criou no bairro e ele é parte essencial de toda a engrenagem, pois comanda a equipe.</p> <p>Os salários dos funcionários são pagos toda sexta-feira, o que é algo que motiva a equipe a trabalhar. Antes da pandemia, a cada finalização de obra, a equipe fazia algum tipo de comemoração, como bolos ou churrasco. Este tipo de evento faz com que a equipe fique mais integrada.</p> <p>O mestre de obras tem um restaurante que, aos domingos, vende frango e, depois que ele começou a atuar na empresa Delta, mudou sua consciência sobre solidariedade. Todos os frangos que não são vendidos, ele vai nas famílias das obras subsidiadas, que tem menos condições e leva um kit de frango.</p> <p>Sobre o consumo sustentável, as gestoras têm em mente que elas não proporcionam apenas uma reforma e, sim, toda uma experiência. Auxiliam os clientes na hora da compra, para que não haja desperdício de materiais, para que os clientes possam pagar a obra sem se endividar e, principalmente, sem frustrar as famílias, tentando encaixar seus sonhos e tornar realidade.</p>

A Delta prioriza o que é mais necessário na reforma, em função da salubridade da edificação, como por exemplo, se a casa tem mofo, se tem pouca ventilação, se não tem revestimento, nem reboco e isso tudo impacta na saúde das pessoas que vivem nesta habitação, pois a probabilidade de adoecer, de ter que fazer uso de medicações é muito grande.

Segundo as entrevistadas, uma casa mal resolvida e com muitos problemas, vai se tornar mais onerosa para aquela família que já não tem muitas condições.

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados obtidos.

A Alfa teve que se adequar neste período pandêmico e colocar álcool gel em todos os ambientes, inclusive um acionado com sensor, ou seja, que não precisa tocar. A questão da torneira é outro investimento feito em prol dos *stakeholders*, o tapete higiênico nas portas. Outra prática que a empresa adota é não ter lugares definidos, todos da equipe são tratados de forma igualitária, podendo sentar-se em qualquer cadeira, se acomodar em qualquer espaço dentro do escritório. E isso serve para clientes, para estagiários, construtores, para pessoas que lidam com a mão de obra. Não há esta distinção, nem rotulação.

A empresa Beta proporciona programas de reciclagem para os clientes, como o “Programa +1”, no qual a empresa investe 1 real de cada produto vendido e dedica para um fundo de investimento social, e periodicamente a gente realizam uma ação de impacto na cidade.

Por meio deste programa, conseguiram reformar o pátio de uma escola da periferia da cidade. Até começar a pandemia, em março de 2020, a empresa estava desenvolvendo um trabalho voltado para crianças vítimas de abuso sexual infantil na cidade. Esse projeto vai ser retomado a partir do segundo semestre de 2021 ou assim que normalizarem as aulas e as escolas.

A estrutura da empresa Gama é pequena, possui em torno de cinco pessoas envolvidas diretamente, como estagiárias, bolsistas. Toda primeira segunda-feira do mês, a empresa se reúne (antes da pandemia era presencial) para fazer o alinhamento das estratégias e, neste dia a empresa promove um café da manhã para toda a equipe.

Quanto ao encorajamento de um estilo de vida mais saudável e o consumo sustentável, a empresa cita o compartilhamento de caronas, de arquivos digitais e dos compromissos das agendas. Também incentivam que a equipe utilize canecas no escritório, sem usar o copo descartável.

Para a Delta, a empresa sempre está “olhando” para as pessoas, e o que as move é o propósito como um todo. E essa motivação se torna muito gratificante, então todos na equipe



precisam ter essa identificação com a cultura da empresa, para poder trabalhar em prol deste público com baixa renda.

Em particular, destaca-se nesse arquétipo o papel da empresa Beta, que apresenta diversas ações que envolvem todos os *stakeholders*, motivando-os com benefícios internos e externos (BOCKEN et al., 2014).

Referente ao arquétipo “Incentivar a suficiência”, de acordo com Bocken et al. (2014, p. 52), as empresas devem investir em “soluções que buscam ativamente reduzir o consumo e a produção”. Assim, esse arquétipo direciona o foco para o consumo sustentável e propõe a reformulação da proposta de valor de uma empresa para atender às suas partes interessadas.

Incentivar a suficiência implica quebrar paradigmas correntes de produção e consumo voltados para a linearidade. Torna-se imprescindível repensar as formas de consumo aliadas às novas formas de produção, respeitando os limites da natureza (SOUZA, 2019).

A partir do exposto, o Quadro 19 apresenta as evidências relacionadas a este arquétipo.

Quadro 19 – Incentivar a suficiência

Empresa	Evidências
<b>Alfa</b>	Sim, a empresa desenvolve ações que encorajam o consumo sustentável através dos projetos que desenvolve. A partir do momento que se pensa em como será a orientação solar de uma obra, a empresa está aplicando princípios de sustentabilidade. O posicionamento das aberturas, o tamanho, como que vai funcionar inverno e verão, já se está pensando em estratégias sustentáveis. Já se pensa na iluminação natural, no conforto térmico da edificação, então são uma série de fatores que fazem toda uma diferença.
<b>Beta</b>	Em relação a ações que encorajam o consumo sustentável, a empresa cita como principal iniciativa o programa de arrecadar 1 real sobre cada produto vendido.  Antes da pandemia, a empresa reformou o pátio de uma escola da cidade, impactando mais de 900 crianças diretamente, além de todas as famílias envolvidas.  A empresa também participa de iniciativas locais, de outros projetos sociais.  Alguns colaboradores se disponibilizam a dar palestras, sendo que 99% deles de forma gratuita.
<b>Gama</b>	A empresa orienta sempre seus clientes sobre o descarte de objetos ou a destinação mais adequada que pode ser adotada pelos consumidores, bem como o aproveitamento da energia de luz, sobre o consumo de água nas reformas que a empresa realiza.
<b>Delta</b>	Para as gestoras, o serviço delas é muito diferente do que entrar em uma loja e comprar um produto. O trabalho delas envolve as pessoas, elas “entram” na casa e na vida das famílias, acabam se encontrando todos os dias durante semanas e, isso faz com que se estabeleça uma

relação de proximidade, de carinho, afeto, uma relação familiar com os clientes, o que, na opinião delas, é bem diferente da forma de consumo direto em loja.
---

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados obtidos.

A empresa Alfa faz toda uma análise sobre a posição solar, em relação às aberturas das portas e janelas, o posicionamento, o conforto térmico, a iluminação natural, a ventilação e, segundo os empreendedores, todas essas ações visam o bem-estar dos seus clientes. Para eles, não precisa ser verde ou ter plástico reciclado para ser sustentável. Afirmam ainda que, os princípios são difíceis, mas são premissas básicas de sustentabilidade e, os arquitetos que não pensarem nestas questões estão fadados ao insucesso, principalmente, nos tempos atuais.

Os entrevistados da Alfa exemplificaram que até mesmo uma árvore que eles indiquem para plantar em frente a uma janela, que tenha muitas folhas no verão para ter bastante sombra e, que no inverno as folhas caíam para que entre a luz solar, conseguem mensurar as porcentagens das diferenças de temperatura no ambiente da casa. “Uma simples árvore pode minimizar em até 40% de calor dentro da casa no verão. São atitudes que parecem óbvias, mas que muitas pessoas ainda se surpreendem”, conclui um dos entrevistados.

A empresa Beta, participa de iniciativas na cidade/sede da empresa. Participam de outros projetos sociais, como por exemplo, palestras gratuitas. Segundo o entrevistado, 99% das palestras ministradas pela empresa são gratuitas, porque são para universidades, são para escolas, então fazem esse tipo de trabalho. Também considera que a abertura de muitas das coisas que a empresa faz, do ponto de vista estratégico também faz com que estejam estimulando que outros negócios, outros projetos e outras empresas possam também olhar o seu papel de outra forma e conseqüentemente entregar valor social, econômico e ambiental.

A Gama orienta sempre seus clientes sobre o descarte de objetos ou a destinação mais adequada que pode ser adotada pelos consumidores, bem como o aproveitamento da energia de luz, sobre o consumo de água nas reformas que a empresa realiza.

A Delta destaca mais a questão de proporcionar aos consumidores finais a adoção de estilos de vida mais sustentável, já que constroem uma relação de proximidade durante a execução das obras. Estabelecida essa “relação familiar”, como a gestora descreve, é possível conduzir que os clientes se conscientizem para a adoção de ações mais sustentáveis e que irão beneficiá-los diretamente. Segundo Bocken et al. (2014), os benefícios para as empresas incluem o aumento da reputação positiva e lealdade do cliente, a redução de riscos ambientais

e seus custos. Para a sociedade os benefícios se manifestam na redução do uso de materiais e energia.

O Quadro 20 apresenta as principais evidências do arquétipo “Reorientar para a sociedade/meio ambiente”. São investigadas as formas como a empresa promove a sua integração com as comunidades locais e os *stakeholders* para a geração de benefícios sociais e ambientais. Neste arquétipo, também há o interesse em saber se a empresa possui algum mecanismo para compartilhar recursos, conhecimentos e/ou propriedade e, se a empresa participa de algum tipo de programa como, por exemplo, o Pacto Global.

#### Quadro 20 – Reorientar para a sociedade/meio ambiente

Empresa	Evidências
<b>Alfa</b>	<p>A integração com a comunidade local e os <i>stakeholders</i> 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. Mesmo não ganhando financeiramente com esses projetos, as parcerias que se estabelecem são muito valiosas e, para os gestores, a troca nem sempre precisa ser através da moeda, pode ser pelo capital intelectual, o capital educacional, o conhecimento em si.</p> <p>A empresa lançou, no início de 2020, um programa de residência para engenheiros e arquitetos recém-formados, a fim de minimizar a saída da academia destes novos profissionais para o mercado de trabalho.</p> <p>Outra ação da empresa, é que além de um escritório de arquitetura, eles possuem um trabalho colaborativo compartilhado, do qual oferecem toda a infraestrutura para quem desejar e precisar de salas para trabalho.</p> <p>A Alfa criou uma liga para envolver todas as pessoas que participam direta e/ou indiretamente em seus projetos. Essa liga tem o nome da empresa e promove encontros mensais com alunos, voluntários, parceiros fixos e comunidade que queira participar.</p>
<b>Beta</b>	<p>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.</p> <p>O site da empresa possui um link para a comunidade, que é um lugar exclusivo para a troca de ideias, para o contato com os artistas.</p> <p>Nas redes sociais, a empresa disponibiliza todo o material com conhecimento estratégico gratuito, e fazem mentorias uma vez por semana. Essas mentorias também são gratuitas, disponibilizadas para marcas independentes, nas quais a empresa faz uma avaliação prévia e, após, monta uma estratégia de marketing, de precificação e outras necessidades de estruturação que são necessárias.</p> <p>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. A avaliação deste curso que auxilia esses novos negócios foi de 9,8 com um feedback muito positivo.</p> <p>A empresa não possui nenhum tipo de engajamento com programas como o Pacto Global, mas já fez parte do Sistema B. Chegaram a se enquadrar em uma empresa B certificada, porém,</p>

	<p>ficaram pendentes por causa da pontuação exigida. Chegaram até a levantar discussões sobre o tema. O entrevistado destacou que são uma empresa humanizada e já foram considerados uma das dez empresas nascentes mais conscientes do Brasil, trabalhando com o selo Peta.</p>
<b>Gama</b>	<p>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.</p> <p>Então, a forma como a entrevistada define essa relação com a comunidade é pelo impacto que causam na comunidade, na geração de renda, na mão de obra local, para o aquecimento da economia daquele território.</p> <p>A empresa não possui nenhum tipo de definição sobre o compartilhamento orgânico, semelhante ao que acontece na rede da qual fazem parte.</p>
<b>Delta</b>	<p>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. Isso faz com que se aumente a confiança e credibilidade da empresa, bem como elevar a autoestima da sociedade.</p> <p>Em contrapartida, a empresa não possui nenhum tipo de recurso que possa compartilhar recursos de conhecimento colaborativo.</p> <p>As entrevistadas relatam a parceria com as plataformas Nova Vivenda, através do Vivenda Play, que conecta empresas com o mesmo modelo de negócios e com isso, todos compartilham suas experiências, suas dificuldades, seus dilemas; a partir dos relatos, a Vivenda disponibiliza um treinamento, um processo de capacitação, para colaboração com a estruturação dos empreendimentos.</p> <p>A Delta também já participou do Leb Habitação, um projeto da Artemísia, uma ONG com sede em São Paulo e já atuaram como mentoras para empresas que estavam iniciando no mesmo ramo.</p> <p>A empresa não participa de nenhum tipo de programa como o Pacto Global.</p>

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados obtidos.

A empresa Alfa, em relação à promoção da integração do negócio com a comunidade e *stakeholders* a fim de gerar benefícios sociais e ambientais, descreve o envolvimento da empresa em parcerias com ONG's e com pessoas que não têm condições para pagar os projetos, fazem os projetos, sem custo, para a comunidade ou pessoas física/jurídicas. Estabelecem parcerias com alunos para desenvolver esses projetos.

Então, os projetos sociais que desenvolvem têm custo zero, não tem cobrança nenhuma, no máximo, divulgam alguma coisa e ainda é bem pouco nas redes sociais.

Os projetos sem custo se estabelecem por meio de parceiras. Um dos últimos projetos que a empresa fez, foi o desenvolvimento de uma composteira orgânica para uma horta comunitária. Segundo os arquitetos, existem muitas trocas que são interessantes, que não há

um ganho financeiro, porém há a troca com outras pessoas que têm um nível de conhecimento científico muito alto e vão se nutrendo com isso. “A moeda nem sempre é financeira, e sim também o capital intelectual, que acreditamos nestes outros capitais, como o educacional, o intelectual”, relata um dos entrevistados.

Em janeiro de 2020, a Alfa lançou um programa de residência para engenheiros e arquitetos recém-formados. Entendem, que por possuírem já uma década no mercado do trabalho, poderiam auxiliar estes novos profissionais que saíram da academia a se inserirem no mercado de trabalho. Segundo os entrevistados, eles sabiam o que era ser arquiteto, mas mal sabiam o que era ser empresário no ramo da arquitetura, gestor e administrador. A ideia é amenizar essa saída da academia para o mercado de trabalho, para que não seja tão impactante quanto foi para eles.

Tal prática, trouxe proporções para a empresa. Então, além de um escritório de arquitetura são também um espaço de trabalho colaborativo compartilhado, porque quem quiser trabalhar, tem toda a infraestrutura, a localização é bem central e a pessoa pode ir só com o notebook trabalhar, por exemplo. A empresa possui três salas com possibilidade de ter mais uma.

Outra ação que a empresa possui é o encontro com todos os envolvidos em tudo que a empresa faz; os alunos, os voluntários, os parceiros mais fixos, com isso criaram uma ‘liga’, ou seja, uma rede de relacionamento que gera encontros, uma vez por mês, com diferentes temas como espaços ociosos, praças, parques, educação, entre outros.

A empresa participou de uma seleção em 2018, de uma ONG que é uma aceleradora de negócios de impacto social, com sede em São Paulo/SP. De 376 negócios inscritos na época, em nível nacional (Brasil), selecionaram 15 e, a empresa Alfa foi a única do Rio Grande do Sul a ser selecionada. Então, desde 2018, a empresa faz parte da rede Artemísia, uma instituição competente, que dá todo o apoio desde o psicológico, passando pelo financeiro e culminando na gestão do negócio. É uma cadeia ampla. Possuem um canal de relação direto, que acontece de forma tanto remota quanto presencial. Há uma conexão periódica, com apoio integral. Disponibilizam grupo por meio do *WhatsApp*, com suporte, no qual lançam palestras de interesses, laboratórios; é algo bem colaborativo.

A empresa Beta compartilha conhecimentos e recursos e tem um trabalho de colaboração com mais de 700 (setecentos) artistas. Os clientes podem baixar os moldes no computador de suas casas e colocar o desenho dos artistas que colaboram com a Beta. Assim, a cada produto vendido com a sua arte, paga-se uma comissão ao idealizador. A Beta também

possui um site com um link para a comunidade, que é um lugar exclusivo para a troca de ideias, para o contato com os artistas.

Nas redes sociais, a empresa disponibiliza todo o material com conhecimento estratégico gratuito, e fazem mentorias uma vez por semana. Essas mentorias também são gratuitas, disponibilizadas para marcas independentes, nas quais a empresa faz uma avaliação prévia e, após, monta uma estratégia de marketing, de precificação e outras necessidades de estruturação que são necessárias.

A empresa não possui nenhum tipo de engajamento com programas como o Pacto Global, mas já fizeram parte do Sistema B. O sistema B não é uma posição, mas sim uma direção. As Empresas B são um novo tipo de negócio que equilibra propósito e lucro, considerando o impacto de suas decisões em seus trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente. São empresas que buscam ser melhor para o mundo. (Sistema B, 2019).

A certificação como Empresa B não é apenas uma forma de reconhecer as qualidades de um produto ou serviço. Ela se preocupa em acompanhar e medir os fatores que vão além do desempenho econômico do negócio, levando em consideração o desempenho social e ambiental que a empresa gera no curso da sua operação (<https://www.sistemabbrasil.org/seja-empresa-b>). As empresas B assumem um compromisso de melhoria contínua diante da sociedade, colocando seu propósito de impacto no centro do seu modelo de negócios.

O entrevistado destacou que são uma empresa humanizada e já foram considerados uma das dez empresas nascentes mais conscientes do Brasil, trabalhando com o selo Peta. O selo Peta é uma certificação que garante que os produtos da empresa são livres de quaisquer ingredientes de origem animal e a testagem dos produtos são feitos por procedimentos técnicos em laboratórios e não, em testes animais.

A Gama promove a integração com a comunidade por meio da contratação da mão de obra para as reformas, a partir 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. Então, a forma como a entrevistada define essa relação com a comunidade é pelo impacto que causam na comunidade, na geração de renda, na mão de obra local, para o aquecimento da economia daquele território.

As entrevistadas da Delta relatam a parceria com as plataformas Nova Vivenda, através do Vivenda Play, que conecta empresas com o mesmo modelo de negócios e com isso, todos compartilham suas experiências, suas dificuldades, seus dilemas; a partir dos relatos, a

Vivenda disponibiliza um treinamento, um processo de capacitação, para colaboração com a estruturação dos empreendimentos.

A Nova Vivenda é uma aceleradora que tem como missão oferecer moradia de qualidade para pessoas de baixa renda. A partir da pandemia, a Vivenda iniciou uma nova fase. Por meio da sua atuação, a aceleradora passou a ser também uma plataforma que compõe as soluções desenvolvidas para unir elos da cadeia da construção civil e escalar a oferta de moradia digna para pessoas em vulnerabilidade. Nessa nova fase, a Vivenda deixa de ser uma executora de obras e se transforma em *holding*<sup>1</sup> com três iniciativas – um instituto, uma aceleradora e uma plataforma – unindo todos os elos da cadeia da construção civil com o objetivo de ampliar acessos e estabelecer novas relações comerciais, reforçando seu papel como estruturadora de mercado, explica a entrevistada da empresa Delta.

O novo modelo de atuação da Vivenda pretende capilarizar as soluções e unir todos os atores envolvidos: os moradores das comunidades, as entidades de crédito ao consumidor, os arquitetos sociais, os pedreiros, indústrias e lojas de material de construção. E, para atender a essa demanda, a Vivenda equilibra as relações de todo o ecossistema para o acesso a moradias dignas por meio de três pilares: o Instituto Vivenda, que forma e conscientiza arquitetos sociais e gera obras subsidiadas para os mais vulneráveis; a Vivenda Play, programas periódicos de incubação e aceleração para arquitetos sociais que tem como objetivo a certificação de novos negócios de impacto (IMPACTA NORDESTE, 2021).

Em geral, as evidências demonstram que as empresas analisadas possuem evidências quanto a reorientar para a sociedade/meio ambiente. Neste sentido, as 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. (VELTER et al., 2020).

A seguir, o estudo apresenta o arquétipo “Criar Valor Inclusivo”. O quadro 21 apresenta as principais evidências.

---

<sup>1</sup> A expressão Holding serve para designar pessoas jurídicas (sociedades) que atuam como titulares de bens e direitos, o que pode incluir bens imóveis, bens móveis, participações societárias, propriedade industrial, investimentos, financiamentos entre outros (MAMEDE; MAMEDE, 2014). Vale expressar que a holding pode ser tida como uma gestora de participações sociais, podendo ser formada para administrar uma só empresa ou conglomerados empresariais. Esse modelo pode ser utilizado para redução do custo administrativo, reestruturação societária, uniformização de práticas entre as empresas etc. (TEIXEIRA, 2014).

Quadro 21 – Criar valor inclusivo

Empresa	Evidências
<b>Alfa</b>	A empresa acredita que o mecanismo para maximizar os benefícios da sustentabilidade é, hoje, o cliente conseguir contratar todos os serviços de um pacote inteiro no escritório. Além dos arquitetos, temos os engenheiros, mestre de obra, pedreiros. Ou seja, o cliente consegue encontrar num só lugar diversas soluções.
<b>Beta</b>	Hoje a empresa não fornece nenhum tipo de mecanismo para maximizar os benefícios da sustentabilidade, pois se consideram de pequeno porte. Apesar de prestarem consultorias e mentorias gratuitas para outros negócios, o entrevistado não sabe se isso se encaixa para maximizar os benefícios da sustentabilidade.  Compartilhamento de moldes pelo site.
<b>Gama</b>	A Gama não possui, até o momento, nenhum tipo de mecanismo que possa maximizar os benefícios da sustentabilidade
<b>Delta</b>	A empresa Delta é o primeiro negócio de impacto social na área de habitação da cidade de Pelotas-RS. O objetivo principal, de acordo com as entrevistadas, é influenciar que outros arquitetos, engenheiros, estudantes trabalhem na mesma área. Segundo elas, considerando o tamanho do déficit qualitativo é maior que o dobro do quantitativo, isto é, tem muitas pessoas morando mal.  Os próximos passos da empresa são a realização de um seminário junto com a Rede e a Universidade para que possam repassar o conhecimento adquirido e o modelo de negócios da empresa.

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados obtidos.

Esse arquétipo inclui tendências como o número crescente de modelos ponto a ponto e de compartilhamento, bem como a necessidade de incluir segmentos não cobertos anteriormente. (RITALA et al., 2018).

Para a empresa Alfa, o benefício colaborativo pode se dar pelo fato deles orientarem novos profissionais da área da arquitetura a como se estruturarem, tanto como autônomos quanto como empresas, em qual órgão devem solicitar documentação adequada. Isso agiliza o processo e diminui o tempo que pode ser perdido em busca de orientações corretas e diretas. Outro mecanismo é o fato de oferecerem ao cliente um pacote completo, com a prestação de serviços de todos os profissionais necessários para a necessidade de cada cliente, porque justamente acreditam na cultura colaborativa.

As empresas Beta e Gama responderam que não fornecem nenhum tipo de mecanismo para maximizar os benefícios da sustentabilidade, pois se consideram de pequeno porte.



A Delta não possui nenhuma ação específica, mas ressalta que o principal objetivo da empresa é poder influenciar outros profissionais, como arquitetos, engenheiros, estudantes que possam vir a atuar em prol da mesma causa de impacto social.

Para “Desenvolvimento de soluções em escala”, Bocken et al. (2014, p. 53) afirmam que as empresas devem “Fornecer soluções sustentáveis em grande escala para maximizar os benefícios para a sociedade e para o meio ambiente.” As evidências podem ser vistas no Quadro 22.

Quadro 22 – Desenvolver soluções sustentáveis em escala

Empresa	Evidências
<b>Alfa</b>	A empresa não desenvolve soluções sustentáveis em larga escala para maximizar os benefícios para a sociedade e o meio ambiente, pois ainda são pequenos.
<b>Beta</b>	Quanto a desenvolver soluções sustentáveis em larga escala para maximizar os benefícios para a sociedade e o meio ambiente, o gestor diz que a produção é totalmente sobre demanda, então, já considera isso algo diferente, pois só produzem o que de fato foi vendido, de fato foi gerado valor em cima. Não gastam recursos para depois vender. A empresa possui mais de 300 mil produtos vendidos e todos foram feitos dessa forma; pouquíssimos produtos de revenda ou alguma coisa nesse sentido.
<b>Gama</b>	A empresa ainda não desenvolve ações sustentáveis em larga escala que possam maximizar os benefícios para a sociedade e meio ambiente.
<b>Delta</b>	As gestoras se consideram uma empresa de pequeno porte e, portanto, não acreditam que possam desenvolver soluções em larga escala. Porém, em relação a maximizar os benefícios para a sociedade e o meio ambiente, descrevem que conseguem impactar pela questão hidrossanitária, com a questão do esgoto, da elétrica.  A empresa realiza pequenas obras, que levam um tempo médio de uma semana cada. Conseguem trabalhar em paralelo em até 5 obras por semana, chegando a umas 15 ao final de um mês. Não conseguem mensurar um crescimento exponencial porque a entrega dos serviços é físico.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados obtidos.

A Alfa ainda se considera uma empresa pequena, não desenvolvendo soluções sustentáveis em larga escala. Porém, relataram que possuem um depósito de materiais que são doados, que nominaram de *show room* popular para depósitos de construção. Até durante a pandemia, estão com estoque quase zerado. Em dois anos, com o material do depósito conseguiram reutilizar o material em três banheiros e uma casa.

Conseguem armazenar materiais para o depósito por meio de doação de empresas, de clientes que já sabem da dinâmica da empresa, de pessoas que perguntam se executam algum projeto social. Os gestores também destinam 2% (dois por cento) do valor de projetos pagos para fazer um caixa para necessidades menores, como a compra de parafusos, pagamento de algum frete e até combustível para que possam se locomover entre as obras executadas.

Quanto a desenvolver soluções sustentáveis em larga escala para maximizar os benefícios para a sociedade e o meio ambiente, o gestor da empresa Beta relata que a produção é totalmente sobre demanda, então, já considera isso algo diferente, pois só produzem o que de fato foi vendido, de fato foi gerado valor em cima

A empresa Gama ainda não desenvolve ações sustentáveis em larga escala que possam maximizar os benefícios para a sociedade e meio ambiente. De acordo com a entrevistada da Delta, o maior objetivo que a equipe da empresa possui é trabalhar com o que acreditam viver e sobreviver disso.

Segundo Bocken et al. (2014), 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. O desafio geral é abordar novos grupos de clientes, garantindo que não ocorram desvios de missão, ou seja, os padrões de sustentabilidade não sejam reduzidos (SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2016).

O Quadro 23 apresenta um resumo das principais evidências dos elementos de inovação sustentável, encontradas no estudo a partir das entrevistas realizadas com as empresas analisadas nessa pesquisa.

Quadro 23 – Resumo das principais evidências dos elementos da inovação sustentável

	INOVAÇÕES ADOTADAS			
	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
<b>Maximizar eficiência energética e material</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Práticas de redução de consumo de água;</li> <li>- Separação adequada do lixo;</li> <li>- Substituição de lâmpadas;</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reaproveitamento da água da chuva;</li> <li>- Investimento em energia solar;</li> <li>- Redução das emissões de carbono CO2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Práticas de eficiência energética com a abertura de janelas, iluminação, ventilação, isolamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Práticas de eficiência energética através da fixação adequada, abertura de janelas e portas, iluminação e ventilação;</li> <li>- Eficiência hídrica com a canalização de</li> </ul>

	Reaproveitamento de objetos descartados para compor o mobiliário.		térmico.	esgoto, fossa séptica.
<b>Fechar ciclos de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reutilização de sobras de materiais nas próximas obras;</li> <li>- Recolhimento e reaproveitamentos de itens deixados no container;</li> <li>- Reuso da água do escritório.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquisição de máquina de corte;</li> <li>- Criação de novos produtos com a sobra de matéria prima;</li> <li>- Resíduos destinados para lotes de reciclagem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reutilização de material nas obras futuras;</li> <li>- Preocupação com os resíduos e o meio ambiente, baseados no conceito da economia circular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reutilização das sobras de materiais de uma obra para outra.</li> </ul>
<b>Substituir por processos renováveis e naturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de placas solares;</li> <li>- Aquecimento da água por meio solar;</li> <li>- Captação da água da chuva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de placas solares;</li> <li>- Uso de tinta à base d'água;</li> <li>- Reaproveitamento da água;</li> <li>- Produção em rede da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não praticam nenhuma inovação quanto produtos e processos com recursos e energias renováveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não praticam nenhuma inovação quanto produtos e processos com recursos e energias renováveis.</li> </ul>
<b>Entregar funcionalidade, não propriedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parceria com imobiliárias na troca de conhecimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logística reversa através do programa de cupons e descontos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não possui práticas atualmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doam o trabalho de assistência técnica de arquitetura para causas da rede de Habitação, ONG's, Institutos, geralmente para obras de doações e causadas por danos naturais.</li> </ul>
<b>Adotar papel de liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratamento da equipe de forma igualitária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilização do horário de trabalho da equipe;</li> <li>- Massoterapia para a equipe;</li> <li>- Oferecem bebidas, frutas e alimentos saudáveis;</li> <li>- Incentivam o consumo consciente;</li> <li>- Investimento social;</li> <li>- Embalagens reutilizáveis;</li> <li>- Cartão semente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões semanais;</li> <li>- Compartilhamento de caronas;</li> <li>- Arquivos digitais;</li> <li>- Uso de canecas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prioriza comércio da periferia;</li> <li>- Incentiva a solidariedade;</li> <li>- Estimulam o consumo consciente;</li> <li>- Salubridade de edificações;</li> <li>- Evitam desperdícios.</li> </ul>
<b>Incentivar a suficiência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação para conforto térmico nas obras e reformas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa para arrecadação de valores sobre as vendas;</li> <li>- Ações em projetos sociais;</li> <li>- Palestras gratuitas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação dos descartes e/ou destinação adequada dos objetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação do descarte adequado de materiais, elevação da autoestima dos clientes.</li> <li>- Relação de cumplicidade e confiança.</li> </ul>
<b>Reorientar para a sociedade/meio ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho colaborativo compartilhado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rede de artistas;</li> <li>- Ações junto à projetos sociais;</li> <li>- Mentorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorização da mão de obra local;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivo ao comércio local;</li> <li>- Oportunidade para mão de obra local;</li> </ul>

		gratuitas.		- Inserção no Programa Vivenda Play, da aceleradora Nova Vivenda.
<b>Criar valor inclusivo</b>	- Oferecer todos os serviços para os clientes num só lugar.	- Não possui práticas para maximizar os benefícios da sustentabilidade atualmente.	- Não possui práticas para maximizar os benefícios da sustentabilidade atualmente.	- Criação de uma rede de parceiros com apoio da Universidade, para divulgar, ampliar e influenciar outros arquitetos e engenheiros a atuarem na causa de impacto social.
<b>Desenvolver soluções sustentáveis em larga escala</b>	- Não desenvolve soluções sustentáveis em larga escala para maximizar os benefícios sociais e ambientais.	- A produção é feita sob demanda, evitando uso inadequado de matéria-prima.	- Não desenvolve soluções sustentáveis em larga escala para maximizar os benefícios sociais e ambientais.	- Ainda não desenvolvem soluções em larga escalas, porque são empresa de pequeno porte.

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados obtidos.

A seguir, são apresentadas as evidências relacionadas aos elementos do modelo de negócios de impacto social das empresas entrevistadas.

#### 4.4 ELEMENTOS DO MODELO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

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 (213) 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), 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, por fim, a equação do lucro social, definida como a quinta dimensão. Nesse nível, são detalhados os novos elementos e as relações responsáveis por gerar os impactos sociais e seus benefícios.

O Quadro 24 resume as principais evidências encontradas no que se refere à rede de parceiros.

Quadro 24 – Rede de parceiros

Empresa	Evidências
<b>Alfa</b>	<p>Os entrevistados consideram que o modelo de negócios da empresa Alfa, por natureza, já é complexo, ele não é algo engessado, o modelo de negócio é dinâmico. A empresa vende serviços voltados para a arquitetura, como todos os demais escritórios da área, mas de uma forma diferente, pois possuem como público principal pessoas de classes menos favorecidas. Então, definem-se como um Negócios Social, entretanto, amparados a uma empresa.</p> <p>A Alfa possui vários parceiros. A Prefeitura Municipal é uma delas. Não existe nada formalizado, porém possuem colegas na instituição que os orientam no que fazer para solucionar problemas e quais órgãos recorrer para obter informações corretas. Possuem também grupos de WhatsApp de colegas da profissão que compõem a rede de parceiros, tem parcerias com a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), com a incubadora e a Agítec, ambas da UFSM. É através desta rede de parceiros que se estabelece a inserção dos serviços da empresa Alfa nas comunidades.</p> <p>Segundo os entrevistados, a empresa não possui fornecedores que possam ser considerados como principais e, geralmente, eles indicam fornecedores para os clientes, ficando a critério de cada um escolher o fornecedor que mais agrada.</p>
<b>Beta</b>	<p>A Beta é uma empresa enquadrada no movimento do capitalismo consciente, em que realiza a venda de produtos e serviços para sobreviver, mas que não se dedicam somente a isso.</p> <p>A empresa tem um propósito, um comunicado que é deixar o mundo um lugar mais aberto e do bem. Com o crescimento da empresa, entendem que devem ampliar a discussão sobre o propósito, já que percebem a grandiosidade do legado que estão deixando, que estão ressignificando a relação entre as pessoas e os negócios.</p> <p>O gestor relata que desde empresas de grande porte estão procurando a Beta para entender como ela funciona e como eles podem se tornar empresas com um impacto maior, bem como pessoas que nem criaram ainda as empresas, mas estão se inspirando na Beta. Também há o lado dos clientes da Beta que estão revendo suas relações com outras empresas que não possuem esse propósito.</p> <p>Segundo o entrevistado, a empresa entende que o modelo de negócios é esse, e o lucro é uma consequência de um trabalho de impacto bem-feito.</p>
<b>Gama</b>	<p>A empresa define seu modelo de negócios com a vendas de kits de reforma para a população de menor renda.</p> <p>A empresa possui parceiros diretos que atuam no escritório e, os que a Gama estabelece conexões para executar as obras. O objetivo futuro da empresa é possuir no quadro de colaboradores a grande maioria, mulheres atuando.</p> <p>Os fornecedores variam de acordo com a região da cidade que a empresa está atuando. Porém, não há uma preocupação em selecionar parceiros e fornecedores que proporcionem benefícios ambientais e sociais.</p>
	<p>A empresa define seu modelo de negócios de duas formas: tem o sistema B2C, que é o direto de vendas e, o B2B, que são as reformas subsidiadas. O principal produto da Delta é o pacote de reformas completo, por cômodos.</p> <p>A rede de parceiros do negócio é ampla. Possuem parceiros de doação, como a Nova Vivenda, através do parcelamento das obras, tem a Habitat para a Humanidade, tem as lojas de</p>

construção, a parceria com as Universidades, que entra na atuação em rede; as ONG's locais que possuem maior conhecimento sobre o território e ajudam na seleção das famílias mais carentes, a CUFA, o Instituto Hélio D'Angola e, a única parceria com a Prefeitura Municipal, que é o CRAS – Centro de Referência de Assistência Social.

**Delta**

O negócio possui parcerias com associações, cooperativas, acelerados que auxiliam na inserção da empresa na comunidade. As entrevistas citam a CUFA, no Bairro Navegantes, o Instituto Hélio D'Angola, nas Doquinhas e o CRAS, em São Gonçalo. E eles são de extrema importância nessa inserção, por já conhecerem a comunidade e o território.

Os principais fornecedores do negócio se concentram em cinco lojas da cidade, em específico da periferia onde atuam. Destacam as ferragens Casa Cinza e Tedesco, um home center, Lorenti, e as menores que são a Menigoto e a Ponche Verde.

Todas as parcerias que a empresa estabelece, sejam instituições ou fornecedores proporcionam, direta e/ou indiretamente benefícios tanto econômicos, ambientais e principalmente, sociais, mesmo que ainda não há um método para mensurar essas práticas. Esse é o objetivo principal de todo o esforço coletivo que está vinculado à empresa Delta.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados obtidos.

A empresa Alfa considera que o seu modelo de negócios é algo complexo. Segundo eles, não é algo engessado e, sim dinâmico. Começaram a delinear o Modelo de Negócios em 2016 e, em 2018 passaram a modelar a partir do momento que entraram no Programa de Aceleração. Hoje, já estão começando a colher os frutos, mas reconhecem que ainda precisam aprimorar muito, justamente por ser um processo dinâmico e não estático. Wirtz et al. (2016) corrobora com essa informação quando descreve que um modelo de negócios para garantir vantagem competitiva deve sempre ser considerado criticamente de uma perspectiva dinâmica, dentro da consciência de que pode haver a necessidade de evolução do modelo de negócios ou inovação do modelo, devido a mudanças internas ou externas ao longo do tempo.

Sendo a Alfa um escritório de Arquitetura, seu carro-chefe são os serviços voltados para a área de arquitetura. A empresa vende projetos de arquitetura como todos os outros escritórios, porém não da mesma forma. Então, neste ponto que perceberam, que deveriam inovar, ter um diferencial para entrar no mercado, considerando a quantidade de escritórios de arquitetura que tem na cidade.

Como ambos os sócios vieram de uma classe social menos favorecida, identificam-se e entendem o processo de qual público trabalhar. Assim, a partir destes primeiros questionamentos: “com quem eu me identifico?”, “em que eu acredito?”, “quais são os princípios a seguir?”, “em que lugar vamos estar instalados?”, “como é a porta que se entra, os móveis, as cadeiras, mesas, o que vai ter nas paredes, tipos de luminárias?” etc. e a partir das respostas, começaram a modelar o plano de negócios.

Após estes questionamentos, outras perguntas vieram à tona, como qual será o público-alvo. Para os empresários, é muito importante a pessoa ficar à vontade para expor suas ideias, de como ela se identifica com o ambiente e, diante de vários elementos, decidiram trabalhar com acessibilidade de serviços, com um público com poder aquisitivo menor, que tenha dinheiro para empregar em obras e reformas, mas de maneira adequada. “Sem a orientação de um profissional a pessoa acaba gastando mais, então a gente quis entrar aí, nessa parte de orientar as pessoas que se elas contratarem um profissional na obra ou reforma”, destaca o entrevistado A.

Essa orientação minimiza em 30% despesas e custos no projeto e execução, porque para quem não tem a visão técnica, vai pecar em algum momento ou vai comprar material além do que precisa ou desperdiçar mão de obra, dinheiro mal investido, até na utilização de recursos, de energia, então tem uma série de gastos que, pelo fato de os arquitetos terem conhecimento técnico, conseguem fazer a gestão.

Esses foram fatores essenciais para montar o plano de negócios. E posterior a isso, surgiu a parte da empresa que lida com o social. Acreditam que todos têm um papel social como cidadão, além disso, um papel social profissional, que é bastante importante, ou seja, que é contribuir de alguma forma com os conhecimentos adquiridos, com a profissão que é reduzir o impacto com alguma resolução de problema estrutural

A Alfa possui vários parceiros, como a Prefeitura Municipal e colegas da profissão. A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), por meio das incubadoras e da Agittec, também compõem a rede de parceiros da empresa Alfa. É por meio desta rede de parceiros que se estabelece a inserção dos serviços da empresa Alfa nas comunidades. Segundo os entrevistados, a empresa não possui fornecedores que possam ser considerados como principais e, geralmente, eles indicam fornecedores para os clientes, ficando a critério de cada um escolher o fornecedor que mais agrada.

De acordo com a Beta, a empresa não se limita apenas a vender produtos e serviços para sobreviver. De acordo com Teece (2010, p. 179), “um modelo de negócios articula a lógica, os dados e outras evidências que apoiam uma proposta de valor para o cliente e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa que entrega esse valor”.

O gestor justifica que o propósito da empresa é ser um vetor de mudança positiva para a sociedade, melhorando a vida das pessoas de toda comunidade. A rede de parceiros da empresa Beta tem várias linhas, desde os que trabalham direto na linha de produção, até os que trabalham na rede; subdividem até os clientes, os que são mais ativos, os que participam das discussões para prototipação de produtos, dos testes etc. Tem os fornecedores, que

primam pelos que são locais, porém precisam fazer o contraponto, analisando o preço, a qualidade, o volume e a forma como podem atender a empresa. No caso do cartão semente, o fornecedor é de fora do Rio Grande do Sul, devido à qualidade do material. O gestor ressalta que sempre procuram estabelecer parceria com fornecedores que atuem na linha de sustentabilidade ou possuam alguma certificação, como o Sistema B, justamente para fortalecer este movimento.

Ainda possuem os fornecedores de frutas, de bebidas, além dos projetos sociais que fazem parte desta grande cadeia de parceiros e pessoas que estão envolvidas no dia a dia da Beta.

Quanto à parceria com associações e cooperativas, a Beta possui uma relação com a Montepel, uma empresa de reciclagem da cidade, fundada em 2002 com a finalidade de aproveitar resíduos gerados pela população de Montenegro. Hoje, já reciclam dos municípios vizinhos. Inspirados nas Block Chains, a empresa junto com a Beta, participaram da criação da moeda SocioAmbiental, a EcoPila. A moeda verde tem por objetivo mudar a cultura da cidade pela valorização do lixo, com a destinação correta. Cada EcoPila vale R\$ 1,00 ou meio EcoPila, R\$ 0,50. Com esta moeda, as pessoas poderão adquirir produtos ou serviços em mais de 40 estabelecimentos cadastrados. As lojas trocam o EcoPila depois por dinheiro na Montepel; uma ideia inovadora que vem movimentando toda a população local.

A empresa Gama define seu modelo de negócios conforme definição de Schaltegger et al. (2012, p. 112): “modelos de negócios sustentáveis criam valor social e para o cliente integrando atividades sociais, ambientais e de negócios. Sobre os parceiros, a entrevistada afirmou que ainda não possui uma preocupação em selecionar parceiros e fornecedores que proporcionem benefícios ambientais e sociais.

A Delta define o seu modelo de negócios pelo sistema B2C e B2B, possuem como principal produto o pacote de reformas completo, por cômodos. Sua rede de parceiros é ampla, como pessoas e empresas que fazem doações de materiais, as lojas de construção, a parceria com as Universidades, que entra na atuação em rede; e o CRAS – Centro de Referência de Assistência Social da cidade de Pelotas-RS. Todas as parcerias que a empresa estabelece, sejam instituições ou fornecedores proporcionam, direta e/ou indiretamente benefícios tanto econômicos, como ambientais e, principalmente, sociais, mesmo que ainda não haja um método para mensurar essas práticas. Esse é o objetivo principal de todo o esforço coletivo que está vinculado à empresa Delta.

O Quadro 25 apresenta as principais evidências encontradas no que se refere às competências da empresa.



Quadro 25 – Competências da empresa

Empresa	Evidências
<b>Alfa</b>	Como principais competências, a Alfa destaca a responsabilidade e ação social.
<b>Beta</b>	<p>A empresa define as suas principais competências baseadas na questão da consciência, na qual as pessoas deveriam compreender que fazem parte de uma comunidade e que possuem um papel social. O gestor afirma que a empresa existe não apenas para entregar um resultado financeiro, mas que tem como propósito ser um vetor de mudança positivo para a sociedade e, esse princípio é fundamental entre todos da equipe.</p> <p>A Beta possui um manual de regras de cultura aberta. Este manual indica qual o posicionamento da empresa, a gestão por círculos, os salários iguais, a liberdade x responsabilidade.</p> <p>E as competências da empresa vêm ao encontro de todos os benefícios ambientais e sociais que a empresa promove dentro da equipe e para a sociedade.</p>
<b>Gama</b>	<p>Sobre as competências, a empresa faz a prestação de serviço e o desenvolvimento da obra. E a equipe é composta por engenheiro, mestre de obras, pedreiros.</p> <p>A empresa não tem como foco, ainda, fazer com que as competências da empresa proporcionem benefícios sociais e ambientais, em função de ser um negócio muito novo.</p>
<b>Delta</b>	<p>Em relação às principais competências, as gestoras relatam que fazem de tudo um pouco. Estão totalmente imersas no operacional, fazem as visitas, orçamentos, gerenciamento da obra, compra de material etc. Então, até tentam se organizar para se dividir e atender todas as etapas.</p> <p>Sabem que estão em fase de crescimento, e que a parte estratégica tem muita necessidade de estar com alguém que possa se dedicar mais, porém o operacional não para nunca. Então, existe uma divisão em que uma sócia fica responsável com a pré-obra e, a outra, fica com o pós-obra.</p> <p>Mas se precisar que as duas se envolvam, não há problema, algum. Já ficaram até finais de semana fazendo a limpeza de uma obra, tudo em prol da entrega, e a da experiência do cliente. Quanto às competências que a empresa busca proporcionar através dos benefícios ambientais e sociais está vinculado em sua totalidade no propósito do negócio. Na missão e valores da empresa, o principal objetivo é o impacto social. O financeiro é secundário, não por isso, menos importante, afinal as gestoras querem se manter e viver do trabalho que atuam, mas o que as move são os impactos sociais que conseguem causar.</p> <p>Uma das entrevistadas lamenta que não exista ainda uma legislação específica para negócios de impacto social, pois segundo ela, ou se é uma ONG ou uma empresa privada. Não existe o meio termo.</p> <p>Atualmente, elas possuem um capital de giro porque juntaram por muito tempo e estão conseguindo viver da empresa. Para elas, o investimento feito foi nelas mesmas.</p>

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados obtidos.

No que se referem às principais competências da empresa e se essas competências buscam proporcionar benefícios ambientais e sociais, os entrevistados da empresa Alfa destacam o desenvolvimento de projetos com base na boa técnica, pois já que os profissionais detêm o conhecimento técnico é coerente que apliquem isso nos projetos. Então, eles contribuem para um trabalho mais colaborativo, participando de muitas palestras, de conversas sobre negócios, em diversos âmbitos, principalmente acadêmicos dentro e fora da cidade. Acreditam que possuem a responsabilidade de mostrar que é possível fazer um negócio que é rentável sim. Dessa forma, afirmam que a maior competência é unir a responsabilidade e a ação social com o trabalho, com a profissão.

A Beta acredita no movimento de conscientização da comunidade, na mudança cultural que a empresa pode contribuir para os envolvidos e para a sociedade. Além de se sentirem como um vetor de mudança, o gestor cita as regras da cultura interna da empresa, como a gestão por círculos, os salários iguais, a liberdade e a responsabilidade que todos possuem.

A Gama não tem como foco, ainda, fazer com que as competências da empresa proporcionem benefícios sociais e ambientais, em função de ser um negócio muito novo.

A empresa Delta afirma que as principais competências da empresa estão totalmente imersas no operacional, fazem as visitas, orçamentos, gerenciamento da obra, compra de material, entre outros. As principais evidências na proposição de valor estão no Quadro 26.

Quadro 26 – Proposição de valor

Empresa	Evidências
<b>Alfa</b>	<p>Os principais clientes da empresa Alfa são aqueles que não têm condições de pagar, que moram em condições precárias, para quem falta alguma coisa.</p> <p>Os principais produtos e serviços ofertados são os projetos para obras, reformas, orientação de compra de materiais, indicação de produtos, de profissionais capacitados, entre outros.</p> <p>Quanto à proposição de valor da empresa, a Alfa gosta de diferenciar bem o que é valor e o que é preço. Os clientes da classe mais alta procuraram o escritório por causa dos valores da essência que prezam. É outra mensuração. Em relação aos preços monetários, conseguem valores mais acessíveis porque são os dois sócios que gerem a própria empresa.</p> <p>De certa forma, o relacionamento que se estabelece com os clientes é com base nos desafios da sustentabilidade, desde o momento em que definiram o público-alvo, os parceiros, em como podem impactar e melhorar a habitação das pessoas com condições precárias de viver, melhorando desde a autoestima das pessoas, como a saúde por ter a oportunidade de um lar melhor.</p>
Pessoas entre 17 e 35 anos são os principais clientes da Beta. Este público geralmente está	

<b>Beta</b>	<p>engajado em alguma causa ou campanha.</p> <p>As carteiras e acessórios são responsáveis por oitenta por cento das vendas da empresa. Os tênis e camisetas entram no restante dos produtos ofertados pela empresa.</p> <p>Segundo o gestor, o negócio da Beta não consegue resolver nenhum grande problema social, mas acredita que a proposição de valor da empresa está vinculada à conscientização das pessoas. Ressalta sobre os privilégios dos recursos naturais, da reutilização e do reaproveitamento, da reciclagem e tudo o mais que possa ressignificar de alguma forma as pessoas que estão envolvidas com o negócio e as pessoas que consomem, que acompanham a empresa e possam estar buscando dentro das suas realidades esses pequenos detalhes.</p> <p>Sobre se a empresa estabelece relacionamentos com os clientes com base nos desafios da sustentabilidade, o entrevistado confessa que não possui conhecimento pleno sobre tais desafios e nem montaram o negócio com essa visão, porém possuem planos para elencar os desafios e alinhar mais seus princípios.</p>
<b>Gama</b>	<p>Os principais clientes são aqueles que não têm condições de ter uma moradia digna.</p> <p>O produto que a empresa oferece é a qualificação do ambiente construído, a fim de reduzir o débito quantitativo do número de pessoas que não têm aonde morar. Então, tem como foco os kits reforma, finalizar a cozinha mal-acabada, ou o quarto, por exemplo.</p>
<b>Delta</b>	<p>Os principais clientes da empresa são as pessoas de baixa renda, a comunidade de periferia. E os principais serviços oferecidos são os kits de reformas das obras.</p> <p>A proposição de valor da empresa está relacionada totalmente aos critérios econômicos, sociais e ambientais, pois o produto da empresa é voltado para o público de interesse social, para o público que não tem acesso.</p> <p>A empresa estabelece relacionamento com os clientes pela própria proposta do negócio, pela cultura da empresa e todos os processos que realiza.</p> <p>Tem como principal desafio obter a confiança das pessoas da periferia, já que estas já foram e são muito enganadas por políticos. Então, o grau de desconfiança é altíssimo.</p>

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados obtidos.

A Alfa define que os seus principais clientes são aqueles que não têm condições de pagar, que moram em condições precárias. De acordo com os entrevistados, a população, no geral, está em um processo de empobrecimento maior, então antes, os seus clientes eram a maioria da classe B e C, hoje são os que não têm mesmo um lugar com mínimo de condições para morar.

Relataram que, na última família que ajudaram, o rapaz que trabalhava numa empresa de ônibus e a carga horária dele foi reduzida, passando a receber de salário R\$ 800,00 (oitocentos reais), pagando R\$ 500,00 (quinhentos reais) de aluguel, com dois filhos pequenos e a esposa conseguiu o auxílio do governo, já que não trabalha fora em função dos cuidados

com as crianças. Este é um dos tantos casos que a empresa consegue auxiliar, orientar e participar de melhorias na habitação das pessoas.

Contudo, apesar do foco da empresa ser mais nas classes B, C; atualmente tem executado projetos para a classe A. Este perfil de público procura a Alfa porque se identifica com a empresa pelo trabalho, pela ideologia, pelo modelo de negócios que estão construindo.

Diante desta nova realidade, a empresa mudou o slogan, considerando o processo ser dinâmico e chegaram ao patamar que é a Arquitetura Para Todos, isto é, inclui as pessoas que não conseguem pagar, aquelas que pagam com dificuldade e, também, aqueles que podem pagar bastante pelo projeto e/ou execução da obra e reforma.

Quanto aos preços, a empresa consegue ser competitiva porque possui apenas o contador contratado. As demais atividades são realizadas pelos proprietários, desde a manutenção, criação de objetos como luminárias, limpeza de papel de parede, entre outros. Os entrevistados, relatam com muito orgulho, que possuem um zelo por tudo aquilo que estão construindo.

A empresa Beta destaca que os seus principais consumidores estão engajados em algum tipo de causa e possuem idade entre 17 e 35 anos. Os produtos mais vendidos do negócio concentram-se nas carteiras e acessórios. Com a pandemia, estão desenvolvendo outros produtos que se tornaram utensílios úteis nas residências dos consumidores. A conscientização sobre os recursos naturais, sobre a reciclagem e a reutilização de produtos é a forma mais eficaz com que a empresa lida a respeito da sua proposição de valor relacionado aos critérios econômicos, sociais e ambientais.

Os integrantes da Beta costumam usar a frase que diz “fazer local para inspirar global”, com isso acreditam que a cadeia de valor de negócios como um todo consiga inspirar as pessoas em diversas frentes para que elas também possam atuar desta forma.

Quanto aos relacionamentos com os clientes com base nos desafios da sustentabilidade, a empresa destaca sobre a consultoria que começaram a fazer em um programa de cooperativas, de alinhar as ações da empresa com os objetivos da ONU. A intenção é que, até final de 2021, a empresa consiga ter mapeado todas as suas ações para desenhar e praticar iniciativas mais sustentáveis.

Assim como a Alfa, a Gama também tem como principais clientes aqueles que têm baixas condições financeiras e não têm uma moradia digna. O produto que a empresa oferece é a qualificação do ambiente construído, a fim de reduzir o débito quantitativo do número de pessoas que não têm onde morar. Então, tem como foco os kits reforma, como por exemplo,

finalizar uma cozinha mal-acabada, ou o quarto, por exemplo, trocar uma fiação, fazer um reboco, colocar piso e azulejo, entre outras necessidades sanitárias.

Os clientes da Delta também são caracterizados por estarem classificados como baixa renda, moradores de periferia. Para as entrevistadas, o maior desafio do negócio é ganhar a confiança dos clientes, já que o serviço delas irá demandar um convívio de, no mínimo, uma semana na residência da família em que irá se instalar a obra.

Em todas as empresas, é possível identificar a questão dos valores sociais e/ou ambientais nas propostas de valores das empresas estudadas. Esses valores, de acordo com Boons et al. (2013), e devem ser questionados ou redefinidos a cada mudança estratégica adotada pela empresa ou quando se deseja realizar um balanço para verificar se os produtos ou serviços ofertados pela empresa continuam desempenhando as funções esperadas.

A seguir, no Quadro 27, apresentam-se as principais evidências da equação do lucro econômico.

Quadro 27 – Equação do Lucro Econômico

Empresa	Evidências
<b>Alfa</b>	<p>Quanto ao modelo financeiro, a empresa conta com os dois sócios, automaticamente os respectivos salários, têm as contas fixas, e o contador. Os dois se distribuem em funções que envolvem a secretaria, as finanças, a gestão e administração da empresa e, os serviços de arquitetura. O que sobra, conseguem reinvestir na empresa e em bens como computador, software etc.</p> <p>O modelo financeiro é responsável pelos impactos ecológicos e sociais da empresa através da captação dos materiais descartados e do reaproveitamento desses.</p>
<b>Beta</b>	<p>Sobre o modelo financeiro da empresa, a Beta tem o programa de salários iguais para todos da equipe. Também têm os participantes da rede, que recebem um valor maior do que o mercado pagaria.</p> <p>Quando iniciou a pandemia, a empresa teve que fechar as portas e conseguiram manter cinquenta por cento do recebimento do pessoal que trabalha na rede até a produção voltar à ativa.</p> <p>A empresa deixa bem claro que a lucratividade é a consequência do trabalho de impacto, que o negócio não projeta apenas o lucro e, isso a Beta deixa bem evidente no seu modelo financeiro, aliado a uma gestão muito eficaz.</p>
<b>Gama</b>	<p>O modelo financeiro da empresa é baseado em uma margem mínima estipulada para fazer a formação do preço tanto de material quanto do serviço da obra. A distribuição é quase igualitária, pois o cliente paga pelo valor justo ao serviço realizado.</p> <p>Além disso, o modelo financeiro permite que se faça um parcelamento de muitas vezes.</p>

<b>Delta</b>	<p>Segundo as entrevistadas, elas dividem tudo o que possuem com a equipe e, ressaltam como é importante ver o crescimento da empresa a partir do empenho coletivo. Então, para elas, o modelo financeiro da empresa exerce uma distribuição adequada de custos e benefícios entre os parceiros da empresa.</p> <p>Para as gestoras da Delta, o modelo financeiro é responsável pelo impacto ecológico e social da empresa, pois possuem como objetivo que todos os colaboradores consigam viver do seu trabalho e se manter tranquilamente, gerando impactos na sociedade.</p>
--------------	---

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados obtidos.

O modelo financeiro da empresa Beta é dividido entre o salário dos dois sócios e as contas a pagar. A empresa não conta com funcionários, além do contador. Como premissa do negócio social, há que se fazer o reinvestimento, até para que possam ampliar e aumentar o impacto do negócio.

O modelo financeiro da empresa Beta reflete uma distribuição adequada de custos e benefícios econômicos entre os *stakeholders*/parceiros da empresa por meio do programa de salários iguais. Além disso, os colaboradores da rede, que não são funcionários da empresa, recebem um valor acima do que aquele que o mercado geralmente paga e, no início da pandemia, quando as portas tiveram que fechar, conseguiram garantir para o pessoal da rede, 50% (cinquenta por cento) do valor que eles vinham recebendo mensalmente até voltar a ter uma produção normalizada.

A empresa também faz investimentos na sociedade a partir das vendas, com o programa da +1, no qual já foram mais de R\$ 60 mil reais (sessenta mil reais) investidos na reforma da escola.

Compreendem que o modelo financeiro é totalmente responsável pelos impactos ecológicos e sociais da empresa. Quando se percebe que o resultado financeiro, que a lucratividade do negócio é consequência do trabalho de impacto, não se trabalha somente para lucrar, então tem muita coisa que a empresa faz que custa muito mais alto e, com o propósito do tripé da sustentabilidade compreendido pela equipe, conseguem absorver os custos maiores, porque sabem que é o melhor para o planeta.

Então, por exemplo, usar o cartão semente é dez vezes mais caro que um cartão couchê normal, mas a empresa usa porque sabe que não vai prejudicar o planeta, porque o cartão é biodegradável, vai ser uma utilização prática, não vai ser só rasgada e jogada no lixo.

Além disso, primam pelas embalagens reutilizáveis, fazem o investimento das frutas para todos os funcionários gratuitamente, pois prezam pela saúde das pessoas.

Enfim, sobre o modelo financeiro, o gestor deixa claro que o lucro é consequência do trabalho de impacto e, junto a tudo isso, possuem uma gestão muito eficaz.

A Gama possui um modelo financeiro que considera quase igualitário, considerando que o cliente paga um valor acessível ao serviço prestado. Igualmente à empresa Alfa, a Gama faz o reinvestimento no seu negócio para poder atender mais clientes de baixa renda, ampliando os impactos causados. O modelo financeiro também é responsável pelos impactos ecológicos e sociais porque ele acaba viabilizando a operação, possibilitando um extenso parcelamento que, de outra forma, as famílias não conseguiriam ser contempladas com as reformas.

A Delta salienta que o crescimento da empresa é devido ao empenho coletivo de todos da equipe. As gestoras estão cientes de que o negócio nunca se tornará uma grande empresa que possam enriquecer, mas estão felizes por poderem trabalhar com o que acreditam e se manterem financeiramente, além de continuar gerando impactos sociais.

A seguir, no Quadro 28, apresentam-se as principais evidências da equação do lucro social.

Quadro 28 – Equação do Lucro Social

Empresa	Evidências
<b>Alfa</b>	<p>Quanto aos públicos beneficiados/impactados do negócio a empresa salienta que é bem amplo. Ainda não conseguiram muito mensurar nos dois anos da empresa. O processo de mensuração de impacto ainda está fragmentado, já que fazem parcerias com entidades, ONG's e essas instituições impactam muitas pessoas e famílias.</p> <p>A empresa considera o capital humano como principal elemento, antes mesmo do financeiro e, a COVID-19 tornou esse contato físico, essa relação muito difícil. A empresa sempre recebeu os clientes, colegas, amigos, alunos, fornecedores no escritório e a falta destes encontros tem sido bastante sentida, tanto no emocional quanto no financeiro. Os trabalhos pararam de entrar e teve uma redução drástica na quantidade de projetos. O escritório tem se dedicado ao COLAB, uma espécie de trabalho coletivo e compartilhado, estruturado bem para poder receber as pessoas quando a situação da pandemia amenizar. Muitas coisas também se tornaram difíceis. Antes, algo que se fazia em 20 minutos de forma presencial, hoje, os arquitetos levam um turno inteiro para resolver.</p> <p>Tem a questão também da apresentação dos projetos. Na forma presencial, os materiais eram apresentados aos clientes, onde eles poderiam tocar, sentir a textura. Na forma virtual muitos detalhes se perdem, ou pela imagem não ser a melhor, as cores que podem ficar distorcidas. E vale ressaltar as mensagens de texto, que nem sempre são compreendidas ou interpretadas da forma adequada ou que os profissionais descreveram. São ajustes a serem feitos e realidades que talvez tenham vindo para ficar, salienta um dos entrevistados.</p>
<b>Beta</b>	<p>A empresa destaca como públicos impactados com o negócio, os alunos, professores e familiares da escola que teve seu pátio reformado através de uma ação da empresa Beta.</p> <p>Tem os clientes que recebem o produto e essa escolha os deixa com a consciência mais tranquila na hora de usar e aproveitar os produtos, além de serem orientados sobre os produtos na hora do descarte.</p>

	<p>Os colaboradores da rede também são impactados pelo negócio da Beta. Alguns possuem outro tipo de renda, e muitos têm essa como única opção de renda e que está acima do valor pago pelo comércio tradicional.</p> <p>Talvez não haja muitos benefícios sociais e/ou ambientais proporcionados pelo negócio já que utilizam matéria-prima vegana, apesar de ela ser de origem natural. As tintas que a empresa utiliza são à base d'água, além de utilizarem a energia solar.</p>
<b>Gama</b>	O público impactado são famílias de baixa renda, e os benefícios proporcionados pelo negócio vão desde a saúde física, a comportamental até a mental.
<b>Delta</b>	<p>O público beneficiado e impactado com o negócio são clientes de obras de subsídios e obras doadas. Geralmente, são mulheres, donas de casa.</p> <p>Um dos principais benefícios proporcionados pelo negócio é a geração de empregos dentro da própria periferia. Fazem questão também de adquirir produtos do comércio local.</p> <p>As reformas afetam diretamente a salubridade das casas, melhorando a saúde dos moradores e a parte da autoestima e isso é um dos fatores que mais impulsiona a equipe da Delta.</p>

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados obtidos.

Para a empresa Alfa, o capital humano é considerado como principal, antes do financeiro até, logo, em período pandêmico a ausência de contato direto com o público, com as pessoas, com o movimento a quem estavam acostumados, podem ter causado prejuízos nas rotinas, na ambiência da empresa, na relação do grupo. Por exemplo, em um projeto de escolinha infantil muitas pessoas da comunidade iam até o escritório. Nestes casos, o impacto pode ter sido mais significativo do que em outros negócios. Além da falta destes encontros, a questão do trabalho e, principalmente, o aspecto financeiro também sofreu alterações. Os trabalhos pararam de entrar, houve uma redução drástica na quantidade de projetos que estavam desenvolvendo. Assim, a Alfa resolveu se dedicar ao COLAB, um ambiente que deverá ser usado para trabalho colaborativo e compartilhado. Isso vai ser importante para quem estiver com expectativa de abrir um escritório por conta própria, o COLAB vai oferecer desde estrutura de trabalho, como computadores, impressoras, e um local propício para a recepção de pessoas, com café, água etc.

Com a COVID-19, os clientes que antes se encontravam no escritório, para apresentação e orçamentos, projetos, tiveram que se adequar ao uso da tecnologia do virtual. Isso impacta, pois, a imagem que transmitem não é a real, difere em cores, textura, às vezes a conexão da internet falha, ou o som fica com problemas, as informações podem ficar desconstruídas ou mal interpretadas.



A possibilidade de estágios virtuais está em análise também na empresa. Muitos alunos têm solicitado, porém, para os empresários, há perdas visíveis em não ter o estagiário presencialmente. As informações em tempo real, a questão do maquinário, computador, software, entre outras necessidades de infraestrutura necessária para eles.

A Beta destaca como benefício para o público com a pandemia, a reforma do pátio. A possibilidade de outras atividades externas, do uso da criatividade, de ações diferenciadas. Os professores da escola ficaram motivados em continuar exercendo suas profissões. E os clientes que percebem as mudanças, a preocupação com o bem-estar e saúde, a tranquilidade para utilização dos produtos. Talvez, não tenha um grande benefício ambiental proporcionado pela empresa, pois utilizam matéria-prima vegana, origem natural. Um polietileno de alta densidade e que tem na sua composição 30% de material já reciclado. Do ponto de vista ambiental, destacam a consciência de consumo mesmo, orientam os seus clientes sobre o descarte adequado do material e o reaproveitamento de embalagens pela Beta. A marca faz uso da política de devolução de embalagens e diante disso, desconto nas próximas compras. Do ponto de vista ambiental, a empresa trabalha apenas com tinta à base d'água. Do social, a Beta destaca-se pela gestão horizontal, com um formato organizacional menos hierárquico, onde funcionários tem autonomia e participam das decisões, possuindo inclusive salários semelhantes.

A Gama destaca que seu principal público beneficiado são as famílias de baixa renda, proporcionando benefícios pelo negócio que vão desde a saúde física, a comportamental até a mental, melhorando, indiscutivelmente, a autoestima dos seus clientes. Em relação aos benefícios sociais, destaca-se a forma como orientam ao destino adequado de resíduos, como encaminhar os objetos para a reciclagem.

O perfil do público beneficiado pelas obras subsidiadas e/ou doadas da empresa Delta é composto por mulheres, donas de casa, com filhos, que residem na periferia e possuem um ganho salarial de até dois salários e meio, na média.

A Delta faz parte do Instituto e aceleradora Vivenda. Com a pandemia, a Vivenda unificou esforços e passou a ser também uma plataforma, a Vivenda Play, que compõe as soluções desenvolvidas para unir elos da cadeia da construção civil e escalar a oferta de moradia digna para pessoas em vulnerabilidade. O algoritmo criado pela Vivenda Play, analisa toda a situação do cliente bem como sua capacidade de assumir um novo investimento. De acordo com este programa, o cliente pode comprometer sua renda em até 30% (trinta por cento).

Dos benefícios sociais e/ou ambientais proporcionados pelo negócio, está a questão da geração de emprego dentro da própria periferia. Os pedreiros, a grande maioria, moram nos bairros de periferia onde a Delta atua. Outra questão, é o fato de consumirem nas ferragens locais, gerar renda local. A melhoria da salubridade das casas, está diretamente ligada à saúde dos moradores, a autoestima dos moradores e a questão ambiental do bairro.

As gestoras destacam que a parte da autoestima é o principal ponto de impulsionamento da equipe, no momento em que a equipe se depara com estes depoimentos e que sentem o impacto social, na prática isso impulsiona todo mundo. O pessoal da mão de obra, que são os que mais estão em contato com a família, sensibilizam-se muito com as famílias, com as condições que o ambiente se encontra até iniciar a reforma e o pós-obra.

É visível a melhoria da autoestima. Quando a equipe chega nas casas, o ambiente está sujo e desorganizado. Quando entregam a obra, tudo está diferente, desde a energia das pessoas até a casa que está organizada, os ambientes estão limpos; a pessoa se motiva muito. Independente da economia que a Delta impacta, mesmo com muita gente desempregada e, em meio a uma pandemia, é um privilégio conseguirem fazer tantas obras

Para finalizar os resultados da pesquisa, questionou-se para as empresas entrevistadas se a COVID-19 alterou de alguma forma o modelo de negócios da empresa. O Quadro 29 apresenta as principais evidências a respeito da pandemia e do modelo de negócios das empresas.

Quadro 29 – COVID-19 e o Modelo de Negócios

Empresa	Evidências
<b>Alfa</b>	<p>O Modelo de Negócios em si não foi alterado. O que a empresa teve que fazer em função da pandemia foi se adequar às normativas impostas pela COVID-19. No escritório, colocaram os produtos exigidos, como álcool gel, tapete higiênico, uso de máscaras, higienização dos móveis mais constante etc. Quanto aos clientes, algumas reuniões passaram a ser virtuais, o que, de certa forma, impactou no andamento do trabalho.</p> <p>Entretanto, a pandemia fez com que os gestores investissem no COLAB, que visa fazer o compartilhamento da infraestrutura do escritório com outros profissionais.</p>
<b>Beta</b>	<p>A COVID-19 não alterou o modelo de negócios da empresa; as vendas permaneceram, continuaram trabalhando com a lógica do impacto, porém tiveram que migrar para um segmento que até então não trabalhavam.</p> <p>A empresa inovou, ao confeccionar objetos decorativos como quadrinhos e cachepôs, a parte de organização pessoal, nécessaire, mochilas, entre outros. Para o futuro, a Beta planeja entrar no ramo da moda, como jaquetas.</p> <p>Com a pandemia, a empresa criou o projeto Mapa das Máscaras. O catálogo é gratuito e, os clientes podem escolher modelos, valores e a cidade que possui o negócio cadastrado.</p>

<b>Gama</b>	O modelo de negócios permaneceu o mesmo, não foi afetado pela pandemia. Novas estratégias tiveram que ser adotadas, assim como houve um aumento na procura por reformas, também tiveram casos de famílias que perderam o emprego e isso compromete que as pessoas façam investimentos.
<b>Delta</b>	O modelo de negócios não teve alteração em função da pandemia do COVID-19, mas o processo teve que ser adaptado, já que o produto da empresa é a prestação de serviços.  No primeiro momento, a empresa parou para poder entender o processo pandêmico, pois a demanda do serviço incluía a visitação nas casas dos clientes. Após o retorno gradual das atividades, as gestoras tiveram que realizar algumas visitas virtuais, mas isso não chegou a afetar o modelo de negócios da empresa.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados obtidos.

A Alfa relatou que o primeiro impacto, foi a questão do distanciamento com o capital humano. Recebiam muitas pessoas no escritório, desde alunos, clientes, fornecedores, amigos, familiares, e precisaram romper de imediato com esses encontros. Além deste contato mais próximo, a empresa também sentiu o impacto na questão financeira. Muitos trabalhos tiveram que parar por conta da pandemia do Coronavírus.

Com isso, aproveitaram o tempo para investir no Colab, que tem o propósito de oferecer toda a infraestrutura para outros profissionais, tornando um escritório de trabalho compartilhado.

A pandemia influenciou de forma direta a apresentação dos projetos para os clientes. Por um lado, dificultou muito esse contato, pois demanda de um computador potente, uma internet com boa velocidade, a comunicação precisa ser clara para que o cliente possa entender bem o projeto. Pelo encontro virtual, as cores ficam distorcidas e o material, que muitas vezes já era apresentado ao cliente, para que ele pudesse tocar, manusear, sentir, deixou de ser viável.

Os estágios também tiveram que ficar sem renovação de contrato, e com isso há uma perda tanto para o escritório quanto para o estudante, ainda mais os que estão no final do curso.

Para a Beta, também não teve alteração do modelo de negócios em si, a venda de produtos se manteve. Porém, com a pandemia a empresa teve que arriscar e migrou para outros segmentos: decoração e organização pessoal. Hoje, a empresa confecciona quadrinhos, cachepôs, nécessaires, mochilas e, pretendem, entrar no ramo da moda, com a produção de jaquetas. São iniciativas que revelam um ecossistema resiliente, integrado por pessoas comprometidas com as causas socioambientais, dispostas a usar conhecimentos, capitais,

tecnologias inovadoras, criatividade, escala e solidariedade em benefício das pessoas que mais sofrem as consequências da grande desigualdade existente no país. (PORTAL NOTÍCIAS DE IMPACTO, 2021).

Após a recomendação do Ministério da Saúde para o uso das máscaras em ambientes públicos como forma de prevenção à pandemia do coronavírus, a empresa Beta teve a iniciativa de construir uma plataforma, de forma gratuita e sem fins lucrativos, que reuniu costureiras (os) autônomos em todo o país, para produzir máscaras diversificadas. O nome é Mapa das Máscaras, e foi lançado em maio de 2020 e, a construção do site se concretizou a partir de uma parceria com o movimento Fashion Masks, que conecta pequenas fábricas a consumidores.

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 máscaras, relata o gestor da Beta.

O entrevistado relata que o modelo de negócios não mudou, porém tiveram que adotar novas estratégias para que cada vez mais pessoas se plugassem e se conectassem à Beta.

A declaração da gestora da empresa Gama é, que o modelo de negócios não alterou por causa da pandemia, mas tiveram que fazer vários ajustes para continuar trabalhando e atendendo os clientes.

A pandemia para nós, assim como para todo mundo, obviamente, está sendo muito dura. Passamos alguns meses sem operação para garantir a saúde dos nossos colaboradores e dos moradores. 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. (ENTREVISTADA DA EMPRESA GAMA, 2021).

De acordo com a Delta, o modelo de negócios não foi alterado devido à pandemia da COVID-19. No primeiro momento, a empresa parou com todas as obras, principalmente no primeiro mês que estourou a pandemia, até para entender o processo pandêmico

Como a empresa possui como produto a prestação de serviços, a visitação na casa dos clientes sempre fez parte do processo do projeto. As gestoras relataram que, para recomeçar os projetos, chegaram a fazer algumas visitas virtuais.

O aspecto positivo foi a formação da rede nacional, e a Delta começou a participar do processo a partir da seleção realizada pela Nova Vivenda, através do programa Vivenda Play.

Essa rede de parceiros começou a impulsionar os negócios e, foi através da rede nacional que a Delta teve um crescimento expressivo durante a pandemia.

O Quadro 30 apresenta um resumo das principais evidências dos elementos do modelo de negócio de impacto social, encontradas no estudo a partir das entrevistas realizadas com as empresas analisadas nessa pesquisa.

Quadro 30 – Resumo das principais evidências dos elementos do modelo de negócios de impacto social

	<b>ALFA</b>	<b>BETA</b>	<b>GAMA</b>	<b>DELTA</b>
<b>Rede de Parceiros</b>	- Modelo de Negócios dinâmico; - Negócio Social; - Parceria com empresas, ONG's, Prefeitura Municipal, UFSM.	- Capitalismo consciente; - Ressignificação da relação entre pessoas e negócios; - Servir de exemplo para outras empresas; - Lucro é consequência.	- Venda de Kits; - Mulheres mais atuantes no ramo da construção.	- Modelo de negócios divide-se em duas formas: B2C e B2B;
<b>Competências da empresa</b>	- Responsabilidade e ação social.	- Vetor de mudança positiva na sociedade.	- Não destacou competências.	- No operacional, dividem-se em pré-obra e execução e finalização da obra. - Principal objetivo é o impacto social, o financeiro é consequência do trabalho.
<b>Proposição de valor</b>	- Clientes sem condições de pagar e com moradias precárias.	- Engajamento com causas sociais.	- Clientes sem condições de pagar e com moradias precárias.	- Maior desafio é a compreensão das pessoas sobre a definição de negócios de impacto.
<b>Equação de lucro econômico</b>	- Distribuição das funções; - Valores para reinvestimento da empresa.	- Salários igualitários; - Trabalho em rede.	- Margem mínima; - Distribuição igualitária.	- Empenho coletivo da equipe.
<b>Equação do lucro social</b>	- Público amplo e diverso.	- Sociedade, colaboradores são os mais impactados.	- Público de baixa renda sem condições.	- Adesão do programa Vivenda Play, com aumento do prazo e facilidades de pagamento das obras.
<b>Pandemia COVID-19</b>	- Aderências às normativas impostas pelo Ministério da Saúde.	- Modelo de Negócios não se alterou e ampliaram para outros segmentos.	Não há evidências.	- Adesão a uma rede de aceleração de todos os processos de obras subsidiadas; - Visitas virtuais.

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados obtidos.

Após apresentados e discutidos os resultados obtidos, o próximo item apresentará as considerações finais do estudo.

## 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.

Foram definidos quatro objetivos específicos. O primeiro buscava identificar o perfil dos negócios de impacto. A pesquisa revelou que as empresas estudadas 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).

A partir dos resultados do estudo, foi destacado pelos entrevistados que compreender o que são negócios de impacto ainda é um grande desafio entre os *stakeholders*. A definição e o entendimento sobre negócios de impacto sempre carregarão alguma subjetividade, pois o principal objetivo desses negócios consiste em trazer soluções que atuem diretamente sobre os desafios sociais e ambientais, visando sempre transformações positivas na vida das pessoas e do mundo, mesmo que tenha retorno financeiro. Outro aspecto relevante, consiste no fato de que todos os entrevistados destacaram a necessidade de poder agregar os seus conhecimentos técnicos em prol da comunidade e com um propósito de encontrar soluções para problemas sociais e ambientais.

Com relação ao segundo objetivo específico, o estudo mapeou as inovações sustentáveis adotadas pelos negócios de impactos estudados, destacando 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.

O terceiro objetivo específico buscou analisar as características dos modelos de negócios de impacto. Em relação ao modelo de negócios, 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. Quanto ao lucro econômico, as entrevistadas destacaram 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.

O quarto e último objetivo teve como finalidade verificar de que forma a pandemia da COVID-19 alterou o 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. As empresas estudadas, de modo geral, passaram a lidar mais com o mundo virtual. Uma das empresas se conectou a uma plataforma que alavancou suas vendas e, outra empresa aderiu a novos segmentos, produzindo e inovando os seus produtos de acordo com a necessidade dos clientes.

Ainda se está vivendo a pandemia, e suas consequências continuarão sendo analisadas e discutidas do ponto de vista empresarial, social e ambiental. Espera-se que as pesquisas acadêmicas possam produzir conteúdo e informações e disseminá-los de modo a contribuir com as mudanças positivas para a sociedade, a fim de enfrentar todos os impactos que ainda se tem pela frente. Assim, sugere-se para 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.

Um 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.

Por fim, a realização dessa dissertação contribuiu para melhorar a compreensão sobre os elementos da inovação sustentável em relação aos modelos de negócio de impacto.



## 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.

ARANHA, C. **Pesquisa mostra o cenário de empresas de impacto social no Brasil**. 2017. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2017/06/pesquisa-mostra-o-cenario-de-empresas-de-impacto-social-no-brasil/>>. Acesso em 21 maio 2020.

AREND, J. R. 2013. The business model: Present and future—Beyond a skeuomorph. **Strategic Organization**, 11, 390-402. 2013.

ARTEMÍSIA. 2018. **O que são negócios de impacto**. Disponível em <<https://artemisia.org.br/conhecimento-negocios-de-impacto-social/>>. Acesso em: 05 mar. 2020

AUTIO, E., NAMBIAN, S., THOMAS, L. D., WRIGHT, M. Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. **Strateg. Entrep. J.**, 12(1), pp. 72-95, 2018.

BALDASSARRE, B., CALABRETTA, G., BOCKEN, N. M. P., JASKIEWICZ. Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. **Journal of Cleaner Production**, v. 147, p. 175-186, 2017.

BALDASSARRE, B., KONIETZKO, J., BROWN, P., CALABRETTA, G., BOCKEN, N., KARPEN, I., HULTINK, E. Addressing the design-implementation gap of sustainable business models by prototyping: A tool for planning and executing small-scale pilots. **Journal of Cleaner Production**, 255, 2020.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, abr/jun, 2010.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo, Ed. 70, 2011.

BARKI, E. Negócios com impacto social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, 54(5), 594, 2014.

BARKI, E. Negócios de impacto: tendência ou modismo?. **GV-Executivo**, v. 14, n. 1, p. 14-17, 2015.

BOONS, F., LÜDEKE-FREUND, Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda, **Journal of Cleaner Production**, 45, 9 – 19, 2013.

BOONS, F., MONTALVO, C., QUIST, J., WAGNER, M. Sustainable innovation, business models and economic performance: An overview. **Journal of Cleaner Production**, 45, 1-8. 2013.

BOCKEN, N.M.P., SHORT, SW., RANA, P. E EVANS, S. Embedding Sustainability in Business Modelling through Multi-stakeholder Value Innovation **Corporate Governance**, 13, 482 – 497, 2013.

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, SW. Value mapping for sustainable business thinking. **Journal of Industrial and Production Engineering**, 32:1, 67-81., 2015.

BOCKEN, N.M., MILLER, K., WEISSBROD, I., HOLGADO, M., EVANS, S. Business model experimentation for circularity: driving sustainability in a large international clothing retailer. **Econ. Policy Energy Environ**, 1–2, pp. 85-122, 2017.

BOCKEN, N. M. P., MUGGE, R., BOM, C. A., & LEMSTRA, H-J. Pay-per-use business models as a driver for sustainable consumption: Evidence from the case of HOMIE. **Journal of Cleaner Production**, 198, 498- 510. 2018.

BOCKEN, N., YULIYA, S. Lean Startup and the Business Model: Experimenting for Novelty and Impact. **Log Range Planning**, 2019.

BOHNSACK, R.; PINKSE, J.; KOLK, A. Business models for sustainable technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles. **Research Policy**, 43(2): 284-300, 2014.

BOJOVIC, N., GENET, C., SABATIER, V. Learning, signaling, and convincing: the role of experimentation in the business modeling process. **Long. Range Plan**, 51 (1), pp. 141-157, 2018.

BORSOI, D. [2020]. **Conheça a Dobra e como a empresa otimiza o dia a dia com o Tiny**. Disponível em: < <https://blog.tiny.com.br/cases/dobra/>>. Acesso em 15 set. 2021.

BÚSSOLA. [2021]. **Vivenda consolida holding e lança instituto**. Disponível em: <https://exame.com/bussola/startup-social-de-construcao-vivenda-consolida-holding-e-lanca-instituto/>. Acesso em 15 set.2021.

CASADESUS-MASANELL, R., ZHU, F. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business model. **Strategic Management Journal**, 34, 464-482. 2013.

CARRILLO-HERMOSILLA, J., DEL RÍO, P., KÖNNÖLÄ, T., 2010. Diversity of eco-innovations: reflections from selected case studies. **Journal of Cleaner Production** 18, 1073e1083. 2010.

CHARTER, M; CLARK, T. Key conclusions from Sustainable Innovation Conferences 2003-2006 organised by The Centre for Sustainable Design. **Sustainable Innovation**. 2007.

CIULLI, F., KOLK, A. Incumbents and business model innovation for the sharing economy: Implications for sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 214, p. 995-1010, 2019.

CHESBROUGH, H. W.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. **RAUSP-Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 47(3), 385-397. 2012.

COSTA, A. S. M.; PAIVA, E. L.; GOMES, M. V. P.; BREI, V. A. Impactos da Covid-19 nas Organizações. **ERA – Revista de Administração de Empresas / FGV EAESP**. São Paulo | V. 60 | n. 6 | nov-dez | 385-387. 2020.

DANGUI, A. [2019]. Holding company: conceito e espécies. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/74671/holding-company-conceito-e-especies>>. Acesso em: 08 set. 2021.

DEMIL, B., LECOCQ, X. Business model evolution: In search of dynamic consistency. **Long Range Planning**. 43. (2-3), p. 227-246, 2010.

DENZIN, N., LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. (2a ed). Thousand Oaks: Sage. 2000.

DESIDÉRIO, M. [2020]. E-commerce vende R\$ 33 bilhões na pandemia puxado por alimentos e bebidas. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/e-commerce-vende-r-33-bilhoes-na-pandemia-puxado-por-alimentos-e-bebidas/>>. Acesso em 15 set. 2021.

ELKINGTON, L. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

EVANS, S.; VLADIMIROVA, D.; HOLGADO, M.; FOSSEN, K, V. YANG, M. SILVA, E.; BARLOW, C, Y. Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business model. **Business Strategy and the Environment**. v.26, p.597-608, 2017.

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**, 10 (Supl. 1), 212-227, 2018.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, p. 256, 2013.

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-empendedoras/noticia/2019/02/elas-criaram-mapa-dos-negocios-de-impacto-social-e-ajudam-empresarios-fazer-o-bem.html>>. Acesso em 25 mar.2020.

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. Abr. 2021.

GEISSDOERFER, M.; VLADIMIROVA, D.; EVANS, S., Sustainable business model innovation: a review, **Journal of Cleaner Production**, v. 198, pp. 401-416, 2018.

GIFE. 2018. **Modelo C: uma nova abordagem para o campo dos Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil.** Disponível em: < <https://gife.org.br/modelo-c-uma-nova-abordagem-para-o-campo-dos-negocios-de-impacto/>> Acesso em 05 mar. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULART, A. [2020]. **Negócios de impacto social: exemplos para cada ODS.** Disponível em: < <https://blog.sementenegocios.com.br/negocios-de-impacto-social-exemplos/>>. Acesso em: 06 mar. 2020.

GUO, H., TANG, J., SU, Z., KATZ, J. Opportunity recognition and SME performance: The mediating effect of business model innovation. **R&D Management**. 2017.

HACKLIN, F., WALLNÖFFER, M. O modelo de negócios na Prática da tomada de decisão estratégica: insights de um estudo de caso. **Decisão de Gerenciamento** 50(2): 166 – 88. 2012.

HAIR Jr., J.F., BABIN, B., MONEY, A.H., SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookeman, 2005.

HART, S.; MILSTEIN, M. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, 17(2): 56-69, 2003.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL – ICE. **O que são Negócios de Impacto.** Pipe Social – São Paulo, SP: 2019.

INOVA SOCIAL. 2016. **1º Censo de Negócios de Impacto.** Disponível em: <<http://inovasocial.com.br/negocio-social/1o-censo-de-negocios-de-impacto/>>. Acesso em 06 março 2020.

INOVA SOCIAL. 2017. **Resultados do 1º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental.** Disponível em:< <http://inovasocial.com.br/negocio-social/resultados-mapa-negocios-impacto/>>. Acesso em 06 março 2020.

KNEIPP, J. M. **Gestão estratégica da inovação sustentável e sua relação com o modelo de negócios e o desempenho empresarial.** 2016. 187 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016.

LACERDA, N. [2020] **Plataforma reúne costureiros e costureiras que produzem máscaras em todo o Brasil.** Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2020/05/19/plataforma-reune-costureiros-e-costureiras-que->

produzem-mascaras-em-todo-o-brasil Acesso em: 15 set.2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**. 41(1): 36-44. 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MAMEDE, G; MAMEDE, E. C. Holding familiar e suas vantagens. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARTINS, L.L., RINDOVA, V.P., GREENBAUM, B.E. Unlocking the hidden value of concepts: a cognitive approach to business model innovation. **Strateg. Entrep. J.**, 9 (1), pp. 99-117, 2015.

MASSA, L.; TUCCI, C.; AFUAH, A. A Critical Assessment of Business Model Research. **The Academy of Management Annals**, 11(1): 73-104, 2017.

MOTA, T. 2019. **Edgard Barki**: “Receio que tudo isso se torne um social washing”. Disponível em: [https://aupa.com.br/entrevista\\_edgard-barki/](https://aupa.com.br/entrevista_edgard-barki/). Acesso em: 04 mar. 2020.

NESS, D. A.; XING. Toward a Resource-Efficient Built Environment: A Literature Review and Conceptual Model. v. 21, p. 572-592. 2017.

NIDUMOLU, R., PRAHALAD, C. K., RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard Business Review**, 87(9), 57-64. 2009.

OLIVEIRA, W. K.; DUARTE, E.; FRANÇA, G. V. A.; GARCIA, L. P. [2020]. Como o Brasil pode deter a COVID-19. **Epidemiol. Serv. Saúde** [online]. V.29, n.2. Disponível em: <[http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-49742020000200002&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742020000200002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15 set. 2021.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology**: A proposition in a design science approach. 169 f. Tese (Doutorado) - University of Lausanne, Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., & TUCCI, C. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, 16, 2005.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. 2009.

OSTERWALDER, A. E Y. PIGNEUR, **Geração de Modelos de Negócios: Um Manual para Visionários, Game Changers e Challengers**, Wiley, Hoboken, NJ. 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** - Inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PERIC, M., DURKIN, J., VITEZIC, V. The Constructs of a Business Model Redefined: A Half-Century Journey. **Sage Open**. 2017.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, São Paulo mar/abr., 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.

PIPE SOCIAL. **Impactos da Pandemia na Economia Mundial**. [recurso eletrônico]. São Paulo, SP: ICE, 2021.

PORTER, M., KRAMER, M. Creating shared value. How to reinvent capitalism -and unleash the wave of innovation and growth. **Harvard Business Review** (JanuaryFebruary) 17. 2011.

PORTAL NOTÍCIAS DE IMPACTO. [2021]. Iniciativa para ajudar pessoas e negócios de impacto durante a pandemia. Disponível em: < <https://noticiasdeimpacto.com.br/iniciativas-para-ajudar-pessoas-e-negocios-de-impacto-durante-a-pandemia/>>. Acesso em 16 set. 2021.

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.

ROHRBECK, R., KONNERTZ, L., KNAB, S. Collaborative business modelling for systemic and sustainability innovations. **International Journal of Technology Management (IJTM)**, v. 63, nº1/2, 2013.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 624p, 2013.

SEBRAE. 2019. **Negócios de Impacto**. Disponível em: < <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/Versa%CC%83o%201%20-%20Boletim%20-%20Nego%CC%81cios%20de%20Impacto.pdf>>. Acesso em 06 mar. 2020.

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

SCHERER, A. [2021]. **Como a Vivenda mudou seu negócio para dar escala a reformas de moradias populares**. Disponível em: <<https://www.capitalreset.com/como-a-vivenda-mudou-seu-negocio-para-dar-escala-a-reformas-de-moradias-populares/>>. Acesso em 12 set. 2021.

SNIHUR, Y., C. ZOTT. C. The genesis and metamorphosis of novelty imprints: how business model innovation emerges in young ventures. **Acad. Manag. J.**, 2019.

SOUZA, M. F. P. R. **Avaliação do Modelo de Negócios Sustentável em uma empresa cimenteira**: tensões estratégicas em direção à economia circular. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade.: Programa de Pós Graduação em Economia. 191f. Fortaleza. 2019.

SOUZA, J. R., SANTOS, S. C. M. Análise do Conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, v.10, n. 2, Juiz de Fora: UFJF, p. 1396-1416, jul-dez, 2020.

STUBBS, W., COCKLIN, C. Conceptualizing a “sustainability business model.” **Organization & Environment**, 21, 103-127, 2008.

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

TEIXEIRA, T. **Direito empresarial sistematizado**: doutrina, jurisprudência e prática. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

URBINATI, A.; CHIARONI, D.; CHIESA, V. Towards a new taxonomy of circular economy business modes. **Journal of Cleaner Production**, 168, 487-498, 2017.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**: Curitiba, 2002.

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

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design and the performance of entrepreneurial firms **Organ. Sci.**, 18 (2), pp. 181-199, 2007.

\_\_\_\_\_ The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. **Estrategic Organization**, v. 11, ed. 4, p. 403-411. 2013.

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

WIRTZ, B. W.; PISTOIA, A.; ULLRICH, S.; GÖTTEL, V. Business Model: Origin, Development and Future Research Perspectives. **Long Range Planning**. v. 49, p. 36-54. 2016.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

### BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

<b>Nome da empresa:</b>
<b>Responsável pelas informações:</b>
<b>Formação:</b>
<b>Cargo:</b>
<b>Tempo de atividade na empresa:</b>
<b>Tempo de atividade no setor:</b>
<b>Telefone para contato:</b>
<b>E-mail:</b>

### BLOCO 2 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

<b>Nome da Empresa:</b>
<b>Tempo de fundação (anos):</b>
<b>Setor de atividade (Considerando o principal produto ou linha de produtos em termos de faturamento):</b>
<b>Quais os principais serviços/produtos oferecidos pela empresa?</b>
<b>Qual o número de funcionários diretos?</b>
<b>Qual o número de funcionários terceirizados?</b>
<b>Qual a receita operacional bruta da empresa em 2019?</b>
<b>A empresa possui certificações? Se sim, quais?</b>

### BLOCO 3 – ELEMENTOS DA INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

	ARQUÉTIPOS	Questão correspondente
<b>AMBIENTAL</b>	<b>Maximizar eficiência energética e material</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa possui práticas para melhorar a eficiência energética e/ou hídrica? Em caso positivo, cite exemplos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa possui práticas que visem à redução das emissões da cadeia de fornecimento? Em caso positivo, cite exemplos.</li> </ul>
	<b>Fechar (ciclos) loops de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa produz produtos e/ou serviços com menor utilização de recursos? Em caso positivo, cite exemplos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa possui algum processo para reutilização de materiais e produtos? Em caso positivo, cite exemplos.</li> </ul>



	<b>Substituir por processos renováveis e naturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa inova em produtos e processos de produção visando introduzir recursos e energia renováveis? Em caso afirmativo, de que forma?</li> </ul>
<b>SOCIAL</b>	<b>Oferecer funcionalidade ao invés de propriedade e maximizar o uso dos produtos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa possui alternativas para a substituição de produtos por serviços - sistema de produto-serviço (<b>Product-Service System – PSS</b>)? Em caso afirmativo, de que forma? E, em caso negativo, por que não? Quais são as limitações?</li> </ul>
	<b>Adotar papel de liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa possui práticas para garantir o bem-estar dos <b>stakeholders</b> (funcionários, clientes, fornecedores, acionistas)? Em caso afirmativo, de que forma?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa possui ações que encorajam o consumo sustentável pelos consumidores finais ou a adoção de estilos de vida mais sustentáveis? Em caso afirmativo, de que forma?</li> </ul>
	<b>Incentivar a suficiência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa desenvolve ações que encorajam o consumo sustentável pelos consumidores finais ou a adoção de estilos de vida mais sustentáveis?</li> </ul>
<b>ECONÔMICA</b>	<b>Adaptar para a sociedade/meio ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De que forma a empresa promove a sua integração com as comunidades locais e stakeholders para a geração de benefícios sociais e ambientais?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa possui algum mecanismo para compartilhar recursos, conhecimento e/ou propriedade (plataformas colaborativas/compartilhamento/entre pares)? Em caso afirmativo, comente.</li> <li>A empresa participa de algum tipo de programa como o Pacto, Global, ISSO, etc.?</li> </ul>
	<b>Criar valor inclusivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa fornece algum mecanismo para maximizar os benefícios da sustentabilidade (incubadoras de sustentabilidade e plataformas de colaboração/crowdsourcing)? Em caso afirmativo, comente.</li> </ul>
	<b>Desenvolver soluções sustentáveis em escala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa desenvolve soluções sustentáveis em larga escala para maximizar os benefícios para a sociedade e o meio ambiente? Em caso afirmativo, de que forma?</li> </ul>

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

#### BLOCO 4 – MODELO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO

CATEGORIAS DE ANÁLISE	Questão correspondente
<b>Rede de parceiros</b>	Como a empresa define o seu modelo de negócios?
<b>- Parceiros</b>	Como se configura a rede de parceiros do negócio?
	O negócio possui parcerias com associações, cooperativas, aceleradoras e/ou incubadoras que auxiliam na inserção da empresa ou de um produto em comunidades?
<b>- Fornecedores</b>	Quem são os principais fornecedores do negócio?

<b>- Investidores</b>	A empresa possui parceiros e fornecedores selecionados para proporcionar benefícios ambientais e sociais? Em caso afirmativo, cite exemplos.
<b>Competências da empresa</b>	Como a empresa define as suas principais competências (conhecimentos organizacionais que são necessários para o estabelecimento do negócio)?
	As competências da empresa buscam proporcionar benefícios ambientais e sociais? Em caso afirmativo, de que forma?
<b>Proposição de valor</b>	Quem são os principais clientes do negócio?
	Quais são os principais produtos ou serviços ofertados pela empresa?
<b>- Clientes</b>	De que forma a proposição de valor da empresa está relacionada a critérios econômicos, sociais e ambientais?
<b>- Produtos</b>	A empresa estabelece relacionamentos com os clientes com base nos desafios da sustentabilidade? Em caso afirmativo, de que forma?
<b>Equação de lucro econômico</b>	O modelo financeiro da empresa reflete uma distribuição adequada de custos e benefícios econômicos entre os <i>stakeholders</i> /parceiros da empresa (funcionários, clientes, fornecedores, acionistas)? Se sim, de que forma?
<b>- Custos</b>	De que forma o modelo financeiro é responsável pelos impactos ecológicos e sociais da empresa?
<b>- Receita</b>	
<b>Equação de lucro social</b>	Quais são os públicos beneficiados/impactados com o negócio?
<b>- Impactado</b>	Quais benefícios sociais e/ou ambientais são proporcionados pelo negócio?
<b>- Benefício social</b>	
	De que forma a pandemia da COVID-19 alterou o modelo de negócios da sua empresa?

Fonte: Elaborado a partir de Boons e Lüdeke-Freund (2013), Bocken et al. (2014); Kneipp (2016); Ritala et al. (2018); Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega (2010); Petrini, Scherer, Back (2016).

## APÊNDICE B – CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA



### CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DE PESQUISA CIENTÍFICA

Prezado (a) Senhor (a):

A Universidade Federal de Santa Maria, por intermédio do Programa de Pós-Graduação em Administração, está realizando uma pesquisa acadêmica e científica que pretende contribuir para compreender e identificar quais os caminhos das inovações sustentáveis que os modelos de negócios de impacto estão aderindo, como este modelo em potencial pode ser replicado, agregando aspectos sociais, ambientais, podendo ser lucrativos de forma equitativa.

A pesquisa intitulada como “Inovação Sustentável em Modelos de Negócios de Impacto”, está sendo operacionalizada pela mestrandia Liara de Oliveira Müller, sob orientação da Prof. Dr<sup>a</sup> Jordana Marques Kneipp, Professora Doutora da Universidade Federal de Santa Maria.

Gostaríamos de convidar a empresa **xxxxxxxx** para participação na pesquisa através do preenchimento deste questionário.

Ressalta-se que as informações obtidas serão utilizadas somente para fins acadêmicos. Os resultados da pesquisa serão divulgados de forma agregada e, para as empresas interessadas serão disponibilizados os resultados visando subsidiar o seu aprimoramento gerencial (*benchmarking*).

Eventuais dúvidas poderão ser esclarecidas pelo e-mail: [jordanamk@mail.ufsm.br](mailto:jordanamk@mail.ufsm.br), aos cuidados de Jordana Marques Kneipp - Fone: (55) 84241945.

Agradecemos desde já a atenção dispensada e colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

**Jordana Marques Kneipp**  
Prof<sup>a</sup>. Adjunta da UFSM  
E-mail: [jordanamk@mail.ufsm.br](mailto:jordanamk@mail.ufsm.br)  
Fone: (55) 9 8424-1945

**Liara de Oliveira Müller**  
Mestrandia PPGA/UFSM  
E-mail: [lica.muller@hotmail.com](mailto:lica.muller@hotmail.com)  
Fone: (55) 9 9926-8816