

Negócios de impacto socioambiental no Brasil

Como empreender, financiar e apoiar

ORGANIZAÇÃO

Edgard Barki

Graziella Maria Comini

Haroldo da Gama Torres

ICE

FGV EDITORA

Negócios de impacto socioambiental no Brasil

Como empreender, financiar e apoiar

ORGANIZAÇÃO

Edgard Barki

Graziella Maria Comini

Haroldo da Gama Torres

Copyright © Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)



Atribuição-SemDerivações-SemDerivados CC BY-NC-ND: Esta licença permite que outros façam download do trabalho e o compartilhem desde que atribuam crédito, mas sem que possam alterá-lo de nenhuma forma ou utilizá-lo para fins comerciais. Disponível em: <<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>>.

Direitos desta edição reservados à Editora FGV
Rua Jornalista Orlando Dantas, 37
22231-010 | Rio de Janeiro, RJ | Brasil
Tels.: 0800-021-7777 | 21-3799-4427
Fax: 21-3799-4430
editora@fgv.br | pedidoseditora@fgv.br
www.fgv.br/editora

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação do copyright (Lei nº 9.610/98).

Os conceitos emitidos neste livro são de inteira responsabilidade do(s) autor(es).

1ª edição – 2019

COORDENAÇÃO EDITORIAL E COPIDESQUE:
Ronald Polito

REVISÃO:
Sandro Gomes dos Santos e Marco Antonio Corrêa

CAPA, PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO:
Ilustrarte Design e Produção Editorial

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL (ICE)

DIRETORIA
Renata de Camargo Nascimento (presidente)
Guilherme Affonso Ferreira
Luiz de Alencar Lara

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DELIBERATIVO
Luiz Masagão Ribeiro

DIRETORIA EXECUTIVA
Célia Cruz

GERÊNCIA EXECUTIVA
Fernanda Bombardi

GESTÃO DO PROGRAMA ACADEMIA ICE
Adriana Salles Mariano

COORDENAÇÃO DE COMUNICAÇÃO
Lysa Ribeiro

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA MARIO HENRIQUE SIMONSEN/FGV

Negócios de impacto socioambiental no Brasil : como empreender, financiar e apoiar / Organizadores: Edgard Barki, Graziella Maria Comini, Haroldo da Gama Torres. - Rio de Janeiro : FGV Editora, 2019.
376 p.

Inclui bibliografia.
ISBN: 978-85-225-2190-6

1. Empreendedorismo. 2. Responsabilidade social da empresa. 3. Negócios – Aspectos ambientais. 4. Impacto ambiental. I. Barki, Edgard Elie Roger. II. Comini, Graziella Maria. III. Torres, Haroldo. IV. Fundação Getulio Vargas.

CDD – 658.421

Sumário

Apresentação	7
<i>Renata de Camargo Nascimento</i>	
Introdução	11
<i>Edgard Barki, Graziella Maria Comini e Haroldo da Gama Torres</i>	
Parte 1: Negócios de impacto	
Capítulo 1: Capitalismo movido por propósito	19
<i>Stuart L. Hart</i>	
Capítulo 2: O ecossistema de fomento aos investimentos e negócios de impacto: rompendo fronteiras	25
<i>Célia Cruz, Diogo Quitério e Beto Scretas</i>	
Capítulo 3: Reflexões sobre o papel dos governos no campo dos negócios de impacto	57
<i>Fernando Burgos</i>	
Parte 2: Começando um negócio de impacto	
Capítulo 4: A jornada interna dos empreendedores sociais.....	77
<i>Ilaina Rabbat</i>	
Capítulo 5: Como ficar de pé.....	99
<i>Maure Pessanha</i>	
Capítulo 6: Encontrando um modelo de negócio e uma teoria de mudança.....	121
<i>Marco Gorini e Haroldo da Gama Torres</i>	

Parte 3: Dando sustentabilidade ao negócio de impacto

Capítulo 7: Entendendo o contexto: relação com diferentes *stakeholders* (governo, grandes corporações e comunidades)..... 143

Marcelo Z. Coelho

Capítulo 8: Vendendo de verdade..... 161

Marcelo Nakagawa

Capítulo 9: Buscando recursos financeiros..... 187

Gilberto Ribeiro de Oliveira Filho e Daniel Izzo

Parte 4: Os desafios do impacto social

Capítulo 10: Inovações socioambientais: uma análise de soluções e estratégias criadas por negócios de impacto no Brasil.....217

Graziella Maria Comini, Talita Rosolen e Rosa Maria Fischer

Capítulo 11: Sustentabilidade financeira em empresas de impacto237

Paulo Bellotti

Capítulo 12: Negócios com impacto ambiental.....247

Fernando Campos e Graziella Maria Comini

Capítulo 13: Negócios de impacto: desafios para o desenvolvimento de cadeia de valor.....269

Sylmara Lopes Francelino Gonçalves-Dias e Marcus Hyonai Nakagawa

Capítulo 14: Avaliação de impacto social.....295

Sérgio G. Lazzarini e Edgard Barki

Parte 5: Os desafios de gestão

Capítulo 15: Negócios de impacto: reinventando a forma de gerir pessoas 315

Graziella Maria Comini, Mauro Romano, Rosa Maria Fischer e Valentim Biazotti

Capítulo 16: Governança e estrutura jurídica para negócios de impacto 341

Flavia Regina de Souza Oliveira e Marcel Fukayama

Sobre os organizadores 367

Sobre os autores 369

Apresentação

O livro *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar* é um convite do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)¹ para toda e qualquer pessoa interessada em conhecer o estado atual do ecossistema de impacto positivo em nosso país. Também é um aceno para aqueles interessados em juntar-se ao movimento global que reúne empreendedores sociais, executivos de grandes empresas, aceleradores, investidores e gestores públicos que acreditam em modelos de negócios que resolvem problemas sociais e/ou ambientais.

O dinamismo desse campo é proporcional à complexidade e urgência com que os problemas sociais e ambientais desafiam governos, empresas, organizações e indivíduos dispostos a serem agentes de mudanças. Também por isso, são múltiplos os conceitos e termos usados por esses atores e que dialogam com o princípio básico do que é ser um negócio de

¹ Associação civil criada em 1999 por empresárias e empresários engajados no campo social com diferentes papéis — filantropo(a), empresário(a) e investidor(a) — e apoiadores de inovações sociais pelo seu potencial de promover inclusão social e reduzir a pobreza no país. Desde 2012, o ICE está dedicado ao fortalecimento do ecossistema de investimentos e negócios de impacto no Brasil.

impacto: conciliar a solução de um problema social e/ou ambiental com retorno financeiro.

Desde o final da década de 1990, com a institucionalização do Movimento de Cidadania Empresarial, o ICE tem atuado com temáticas de inovação social. Aprendemos ao longo dessa trajetória que desbravar fronteiras do conhecimento exige uma construção coletiva, mobilizando organizações que possam somar recursos humanos, financeiros, conhecimentos e redes de contatos. Em nossa atuação com investimentos e negócios de impacto não seria diferente. Desde 2012 temos nos cercado de parceiros com quem colaborar e cocriar conteúdos, narrativas, visões de futuro, recomendações e iniciativas-piloto para fortalecer essa agenda.

Como empresários(as) e investidores(as), os associados do ICE entendem que há nos negócios de impacto uma oportunidade de migração de um capital que hoje é investido em mercados tradicionais para soluções efetivamente comprometidas com a resolução de desafios sociais e ambientais, desde que essas soluções sejam empreendimentos que possam 1) explicar com clareza qual a transformação socioambiental que promovem, 2) oferecer retornos financeiros a esse capital e 3) ter indicadores que mensurem seu impacto.

Essas referências foram tiradas de um estudo que fizemos em setembro de 2019, no âmbito da Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, para refinar as características que definem os negócios de impacto. O resultado reforçou nossa crença de que os negócios de impacto consolidam, em seu modelo de negócio e seu comprometimento com a melhoria da qualidade de vida das pessoas e do planeta, um tipo único de empreendimento inovador e necessário para somar com as políticas públicas e o terceiro setor no enfrentamento dos problemas sociais e ambientais brasileiros.

Com este livro, organizado pelos professores Graziella Maria Comini e Edgard Barki, e pelo empreendedor e economista Haroldo da Gama Torres, temos mais uma oportunidade de difundir diferentes vozes, vivências e reflexões que expressam conquistas, desafios e oportunidades dos negócios de impacto. As autoras e os autores envolvidos na produção deste livro estão dedicados ao campo de impacto socioambiental positivo de alguma forma, seja empreendendo, investindo, lecionando e pesquisando, ou atuando como mentores e aceleradores dos negócios. Entre eles,

integrantes da equipe do ICE que apresentam nossa abordagem sobre o ecossistema de investimentos e negócios de impacto.

Aos organizadores e todos os autores deste livro, nosso muito obrigado pela oportunidade de participar e somar nossas experiências.

A todas e todos os empreendedores de impacto e aqueles que ainda virão, ou se descobrirão sendo empreendedores de impacto, também agradecemos. Que tenham cada vez mais apoio e sucesso em suas jornadas!

*Renata de Camargo Nascimento
Diretora presidente
Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)*

Introdução

O mundo está em crise na percepção de muitos. A chamada crise ambiental parece se acelerar, com a intensificação de episódios climáticos extremos em diferentes geografias. Em termos sociais, a desigualdade se amplia nos países desenvolvidos, pressionados pelo avanço da inovação tecnológica e suas repercussões para o mundo do trabalho. E a promessa de avanço rápido das nações em desenvolvimento passou a ser posta em xeque desde a crise econômica de 2008, especialmente na América Latina. Finalmente, não menos importante, as migrações internacionais também são fontes de tensão, acirrando o clima político e de confronto entre nações. O medo provocado por esses fenômenos complexos amplia a polarização política, o que permite antever, talvez, a emergência de mais uma etapa particularmente complexa da história humana.

Historicamente, o mundo dos negócios tem sido capaz de se ajustar às novas tendências. No início do século XX tivemos o fordismo e a administração científica que revolucionaram as empresas trazendo mais técnica para a gestão e aumento de produtividade, afastando em grande medida as ameaças de escassez que assombavam a humanidade. Durante as décadas de 1940 e 1950, Deming introduziu a abordagem de qualidade, transformando novamente as empresas que passaram a ter um foco cada

vez maior na qualidade de seus produtos. A partir da década de 1980, o tema da estratégia competitiva invadiu o mundo dos negócios a partir da abordagem de Michael Porter. Na década de 1990, foi a vez da diferenciação com a visão do foco no cliente que alterou o cenário competitivo que se voltou para um relacionamento e uma preocupação mais intensos com os consumidores.

No início do século XXI, a revolução digital mudou tanto a gestão das empresas como a relação com seus clientes. O comércio online, as redes sociais, a internet das coisas alteraram completamente o cenário competitivo e a forma de se fazer negócios e comercializar produtos e serviços.

Finalmente, na década de 2010, refletindo talvez a percepção de crise discutida anteriormente, a busca por um propósito diferenciado com uma preocupação maior pelo impacto social e ambiental de suas ações está se difundindo no mundo dos negócios de forma a buscar alterar, mais uma vez, a gestão das empresas. Afinal, a sociedade está cada vez mais atenta aos impactos causados pelas empresas. E uma nova geração de funcionários também exige mais coerência da iniciativa das companhias.

No bojo dessa tendência, vários movimentos surgem como capitalismo consciente, valor compartilhado, Sistema B e negócios de impacto. Apesar de serem relativamente distintos, todos têm como base a ideia de que os negócios devem buscar um propósito maior do que simplesmente a maximização do retorno aos acionistas. Em todos eles prevalece a concepção de que as empresas são responsáveis por suas ações e devem proativamente trabalhar para reduzir seu impacto negativo e/ou proporcionar um impacto socioambiental positivo.

Mais do que apenas um modismo passageiro, acreditamos que a busca por propósito e por impacto social positivo por parte das corporações é uma tendência que veio para ficar. Assim como a produtividade, qualidade, competitividade e tecnologias digitais, que surgiram no passado e mantiveram-se relevantes até os dias atuais, trata-se de um tema inevitável inclusive por conta do agravamento das condições ambientais e risco de ampliação da desigualdade social em todo o planeta.

Neste livro, nosso objetivo é dar foco e luz aos negócios de impacto, que nos últimos anos proliferaram no Brasil e no mundo. Basicamente, são negócios que almejam ao mesmo tempo um impacto socioambiental positivo e retornos financeiros. Sua conceituação não é precisa e vários

termos são usados para denominar esse tipo de organização: negócios sociais, negócios inclusivos, organizações híbridas, setor 2,5. Dependendo do interlocutor, uma denominação diferente pode ser usada, às vezes com significados um pouco distintos.

Não buscamos aqui dar um significado único aos negócios de impacto, muito menos defini-los como grande tendência para a busca de um capitalismo com mais propósito. Mas queremos ilustrar que esse movimento tem sua relevância em um contexto mais amplo de mudança de *mindset* de uma geração que quer ir além dos ganhos financeiros, pois a lógica anterior gerou (e continua gerando) a crise ambiental e todas as desigualdades sociais bem conhecidas.

No Brasil, o ecossistema de negócios de impacto cresceu muito nos últimos anos. Temos não só empreendedores sociais surgindo em todos os pontos do país, mas aceleradoras e fundos de investimento dedicados ao setor. Várias grandes empresas, fundações e institutos também estão se mobilizando e atuando ativamente no campo de negócios de impacto. Novas organizações, tanto nacionais como internacionais, foram estabelecidas com o intuito de fomentar o setor. Na academia vemos cada vez mais professores e alunos engajados no tema. Por fim, enxergamos alguma movimentação (ainda que tímida) do governo para a construção de uma estratégia pública que impulse os negócios de impacto.

Apesar de seu crescimento ao longo dos últimos anos, os negócios de impacto ainda enfrentam uma série de desafios como a maior inclusão na cadeia de valor de grandes empresas e governo; a maior escala dos negócios e de seus impactos; a atuação mais colaborativa entre primeiro, segundo e terceiro setores, a busca de melhores ferramentas para avaliar e monitorar o impacto social das empresas e o maior protagonismo de populações minorizadas como a periferia e negros e negras.

Dada a diversidade existente de visões, de formas de conceituação e de atuação dos negócios de impacto, escolhemos escrever este livro a partir de uma coletânea de artigos de pessoas com experiências distintas e que trabalham em diferentes organizações do ecossistema de negócios de impacto. Participaram deste livro empreendedores, profissionais de fundações, aceleradoras, fundos de investimento, organizações de apoio e academia. Cada um(a) com sua visão e perspectiva, e também sua forma de escrita e redação. Assim, mais do que um quebra-cabeça formatado, o

livro tornou-se uma colcha de retalhos que permite uma melhor perspectiva do dinamismo e das várias possibilidades de se enxergar os negócios de impacto, sem a pretensão de estabelecer uma terminologia que fosse única e correta para explicar esse fenômeno. Os organizadores deste livro nem sempre compartilham de todas as posições e terminologias utilizadas pelos autores, mas acreditamos que essa pluralidade de visões e perspectivas pode ser benéfica para a construção de uma nova forma de se fazer negócios mais inclusivos e com mais propósito. Se há um denominador comum entre os autores, é a crença de que podemos e devemos fazer negócios de forma diferente.

Em termos de estrutura, este livro está dividido em cinco partes. A primeira discute o ecossistema de negócios de impacto, seu surgimento e o papel do governo. O primeiro capítulo, escrito por Stuart Hart, consagrado autor na área de sustentabilidade e base da pirâmide, discute a importância de as empresas terem um propósito que vai além dos lucros. O segundo capítulo, de autoria de Célia Cruz, Diogo Quitério e Beto Scretas, os três do ICE, explica a estrutura do ecossistema de negócios de impacto no Brasil e os seus principais pontos de alavancagem. Já o terceiro capítulo, do professor Fernando Burgos da FGV EAESP, trata do papel do governo para esse ecossistema.

A segunda parte, já sob o ponto de vista do(a) empreendedor(a), aborda o desafio de se começar um negócio de impacto. Essa parte inicia com o capítulo da Ilaina Rabbat, do Instituto Amani, que trata dos dilemas e do movimento pessoal do empreendedor para começar uma iniciativa de impacto. No capítulo seguinte, Maure Pessanha, da Artemisia, apresenta alguns caminhos para que a jornada inicial desse(a) empreendedor(a) tenha sucesso. Fechando essa parte, Haroldo Torres e Marco Gorini, ambos da Din4mo, discutem como o(a) empreendedor(a) pode definir um modelo de negócios adequado e analisam as tensões entre o desejo de gerar impacto e a sustentabilidade do modelo.

Na terceira parte, o foco está em como os negócios de impacto podem se desenvolver, passada a fase mais inicial. Essa parte inicia com o capítulo de Marcelo Coelho (cofundador do Programa Vivenda) e discute como o(a) empreendedor(a) pode construir um ambiente adequado para a gestação e nascimento do negócio, ressaltando a relevância do relacionamento com todos os *stakeholders*. Em seguida, o professor Marcelo Na-

kagawa, do Insper, aborda como os negócios de impacto podem vender mais, crescer e buscar maior sustentabilidade financeira. Fechando essa parte, Gilberto Ribeiro e Daniel Izzo, ambos da Vox Capital, apresentam as principais fontes de financiamento que um(a) empreendedor(a) pode buscar, dependendo da fase de seu negócio.

A quarta parte aprofunda o tema de impacto social no contexto de organizações privadas. Ela começa com o capítulo das professoras Graziella Comini, Rosa Maria Fischer e Talita Rosolen, da USP, que diferencia inovação tradicional de inovação social, bem como apresenta uma lente que ajuda a analisar até que ponto uma solução pode ser considerada uma inovação socioambiental. Posteriormente, Paulo Bellotti, da MOV Investimentos, discute como um negócio pode conciliar sua sustentabilidade financeira com impacto social e como financiar as organizações até que elas tenham a sustentabilidade financeira. O capítulo de Fernando Campos, da Fundação Boticário, juntamente com a professora Graziella Comini, da USP, mergulha com mais profundidade nas questões ambientais e apresenta as possibilidades de atuação de investidores e negócios para geração de valor socioambiental. Em seguida, a professora Sylmara Lopes, da USP, e o professor Marcus Nakagawa, da ESPM, examinam a questão das cadeias de valor das grandes empresas e como os negócios de impacto podem relacionar-se com os membros dessa cadeia. Por fim, o professor Edgard Barki, da FGV EAESP, e o professor Sergio Lazzarini, do Insper, discutem por que e quando é necessário fazer uma avaliação de impacto, o que deve ser medido e como fazer essa avaliação, explorando diversos métodos e técnicas que são, muitas vezes, complementares.

A quinta e última parte trata dos desafios de gestão de um negócio de impacto com dois capítulos. O primeiro, de autoria das professoras Graziella Comini e Rosa Fischer, ambas da USP, com Mauro Romano, sócio da Geekie, e Valentim Biazotti, fundador da Worth a Million, trata do difícil desafio de gestão de pessoas, com o objetivo de caracterizar o que entendemos por modelo de gestão de pessoas e apresentar princípios e práticas que ajudam a criar uma cultura de engajamento. Por fim, Marcel Fukayama, do Sistema B, e Flavia Regina de Souza Oliveira, da Mattos Filho, buscam aprofundar a reflexão sobre como a governança está apoiando e viabilizando que empreendimentos de impacto fortaleçam sua

gestão, qualifiquem sua tomada de decisão e aprimorem sua prestação de contas e mecanismos de transparência.

Essas cinco partes foram construídas de forma que o(a) leitor(a) possa se aprofundar no ecossistema de negócios de impacto e entender a jornada do(a) empreendedor(a), seus desafios e como os negócios de impacto podem ser uma alternativa importante para que tenhamos uma sociedade menos desigual, com diminuição das vulnerabilidades e regenerativa no sentido de reconstruir seu capital natural. Enfim, como podemos ter negócios com mais propósito, mudando a lógica do capitalismo.

Edgard Barki
Graziella Maria Comini
Haroldo da Gama Torres

PARTE 1

Negócios de impacto

CAPÍTULO 1

Capitalismo movido por propósito*

Stuart L. Hart

Em 1517, Martinho Lutero pendurou suas “95 teses” na porta da igreja em Wittenberg, na Alemanha, desafiando a doutrina da Igreja Católica e desencadeando uma onda de turbulência religiosa, política e intelectual. A Reforma Protestante era, essencialmente, um questionamento à autoridade Papal — sustentando que a Bíblia, e não a tradição da Igreja, deveria ser a única fonte de autoridade espiritual. Em outras palavras, era chegado o momento de a prática cristã ser dirigida pelos *discípulos* ao invés das demandas dos sumos sacerdotes e elites religiosas.

Em 2018, quando Larry Fink, CEO da Black Rock, enviou sua primeira carta para CEOs implorando que as empresas focassem em propósitos para a sociedade (e não apenas em maximizar lucros), não foi diferente das “95 teses” de Martinho Lutero: ele ampliou uma onda que já vinha se formando há duas décadas — uma Reforma “Capitalista”: era finalmente chegada a hora de os negócios serem novamente dirigidos pelas necessidades de todas as partes interessadas, e não apenas as dos sumos sacerdotes de Wall Street, CEOs e elites financeiras.

*Tradução de Elisa Rodrigues Alves Larroudé.

A invisível mão erguida

O que se aceita como capitalismo hoje em dia mantém pouca semelhança com o que tinham em mente os “fundadores” do sistema de mercado — homens como Adam Smith e David Hume. Suas concepções originais de uma economia de livre mercado tinham como premissa a competição entre muitos produtores, controlada pelo estado de direito e governada pelos fortes valores morais e éticos mantidos pelos atores do mercado. De fato, o trabalho mais volumoso de Adam Smith não foi *A riqueza das nações*, mas sim seu trabalho anterior, *Teoria dos sentimentos morais*, que enfatizava que o autointeresse deve ser moderado e contido por uma constante preocupação com o bem-estar dos outros. Aliás, ele primeiro usou a expressão “mão invisível” nesse trabalho anterior, em referência ao instinto humano natural de “dividir os frutos do trabalho coletivo”, e não em sua outra mais notória observação de que a busca pelo autointeresse numa economia de competição de mercado pode ter a consequência não intencional positiva de aumentar a riqueza de todos.

O pensamento de Smith sobre a superioridade da economia de mercado foi uma resposta direta ao predomínio do poder mercantil e de monopólio detido pelas então “corporações” autorizadas pelo Estado — as famosas Companhias de Comércio britânicas e holandesas. Entretanto, ele e seus colegas jamais poderiam prever o que a Revolução Industrial acabaria por trazer — produção em massa movida a energia fóssil, economias de escala, sindicatos e a ascensão da corporação moderna. Se Smith estivesse vivo hoje, muito provavelmente estaria chocado com a excessiva concentração industrial, o domínio do setor financeiro e a busca por lucros imediatos que representam a atual encarnação do capitalismo.

De fato, o “capitalismo financeiro” de hoje é um fenômeno relativamente novo. Após a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos emergiram como a potência econômica dominante no mundo e passaram a construir uma economia realmente *inclusiva*: do final dos anos 1940 até boa parte da década de 1970, a “América Corporativa” — ainda que resistente a desafios emergentes como preservação ambiental, direitos civis e o movimento feminista — permanecia comprometida com prover empregos seguros e bem pagos, e agia com cidadania nas comunidades onde as empresas operavam. Foi nesses anos pós-guerra

que os Estados Unidos construíram uma classe média próspera e ajudaram a “melhor geração” a ascender por si própria. O PIB subiu e a desigualdade despencou.

A ascensão da primazia do acionista

Tudo isso começou a mudar nos anos 1970, quando Milton Friedman, um professor de economia da Universidade de Chicago, assumiu a liderança da Sociedade Mont Pèlerin e publicou um artigo que se tornou referência, intitulado “A responsabilidade social dos negócios é aumentar os lucros”. A sociedade Mont Pèlerin havia sido fundada por Frederich von Hayek e seus colegas em 1947, enquanto o mundo emergia das cinzas da Segunda Guerra Mundial. Eles temiam que, com a ascendência do comunismo, socialismo e keynesianismo (por exemplo, o Plano Marshall na Europa e Japão, e o New Deal nos Estados Unidos), a importância dos sistemas econômicos orientados pelo livre mercado para a manutenção das sociedades livres pudesse se perder na confusão. Tendo vivido os horrores do fascismo na Alemanha, Itália e Japão, esse tipo de preocupação não era desprovido de sentido.

Entretanto, o “neoliberalismo” deu uma guinada claramente mais radical sob a liderança de Friedman. Nos Estados Unidos, o embargo ao petróleo árabe em 1973 foi seguido por uma década de fraco desempenho nas ações de indústrias americanas, exacerbado pelo desafio de crescente competitividade da Europa e do Japão. Uma década de “estagflação” e prolongado baixo desempenho causou um vácuo de políticas — e a natureza detesta vácuos. O que começou como uma visão marginal entre um pequeno número de economistas na Universidade de Chicago se tornou uma ideologia econômica que viria a dominar as próximas três décadas: primazia do acionista e mercados livres sem restrições. Pode-se dizer que o capitalismo na verdade sofreu uma espécie de “aquisição hostil” nos anos 1980. A melhor representação do espírito desse “golpe” é a frase que se tornou *slogan* do personagem Gordon Gecko, vivido por Michael Douglas no filme *Wall Street*: “A ganância é boa”.

Com a queda do comunismo no final dos anos 1980, esse novo modelo americano de “capitalismo financeiro” se tornou o padrão mundial.

Como Steven Pearlstein deixa claro em seu livro *O capitalismo americano pode sobreviver?*, não se passou muito tempo até que o *fundamentalismo* de mercado levasse ao *extremismo* de mercado: A crença de que: 1. *Toda regulamentação é ruim* — o objetivo é eliminar (não reformar) agências de supervisão; 2. *Imposto é palavra* — a melhor forma de crescer é cortar impostos o máximo possível, especialmente para os ricos, pois são eles os que criam trabalho e empregos; e 3. *Negócios existem para maximizar o valor do acionista* — a gestão deve fazer o que for preciso, incluindo cortar gastos, pressionar fornecedores, terceirizar produção e às vezes (até) intencionalmente prejudicar clientes. Para manter retornos crescentes, as empresas precisam aumentar; e a consolidação via fusões e aquisições é o caminho mais rápido para a Terra Prometida.

A grande recessão de 2008 marcou um ponto de virada. Ao longo da última década, tem se tornado cada vez mais claro que a versão de capitalismo orientada financeiramente que dominou desde os anos 1980 não produziu uma economia sustentável e inclusiva. De fato, quatro décadas de capitalismo financeiro serviram principalmente para criar níveis tóxicos de desigualdade, excluir comunidades inteiras e levar o planeta à beira do colapso ambiental.

Tijolos soltos

As fundações do muro da primazia do acionista vêm lentamente esfarelando ao longo dos últimos 30 anos. Mesmo durante os ferozes anos 1990 — o auge do fundamentalismo de mercado — as rachaduras já eram claramente visíveis em sua fachada: A ECO-92 no Rio de Janeiro desvelou uma audaciosa (na época) nova estratégia para separar os impactos ambientais negativos do crescimento econômico e dos negócios — a Eco eficiência. Estratégias para redução de resíduos e emissões, prevenção à poluição, eficiência energética e produção responsável (*product stewardship*) efetivamente estilhaçaram a percepção de compensação entre qualidade ambiental e desempenho financeiro. A desgastada lógica das “externalidades” não mais governaria, já que agora se demonstrava claramente que a eco eficiência na verdade *economizava* recursos e reduzia riscos, em vez de aumentar custos. A eco eficiência foi complementada nos Objetivos

de Desenvolvimento do Milênio (ODMs) e as iniciativas corporativas de “responsabilidade social” se voltaram a abordar algumas das mais óbvias e atrozidades desigualdades sociais resultantes da globalização.

Estas estratégias foram úteis na redução de resíduos e poluição pelo setor privado, invertendo a maré da extrema pobreza e retardando a escala do desenvolvimento insustentável. Mas, infelizmente, elas *ainda não começaram a mudar fundamentalmente a trajetória insustentável da economia global*. Ao invés disso, nos últimos 20 anos, aumentamos a população global em quase 2 bilhões de pessoas e intensificamos ainda mais nossa pegada ecológica no planeta. Espera-se que, em 2030, a “classe média” global tenha crescido dos atuais 3 bilhões para mais de 5 bilhões de pessoas, com os correspondentes aumentos no consumo material, geração de resíduos e emissão de gases de efeito estufa. E enquanto a busca pela erradicação da extrema pobreza é necessária e importante, a ciência também é clara: ultrapassamos os limites do que o planeta é capaz de suportar e consequências graves são agora inevitáveis.

Capitalismo movido por propósito

A crise financeira de 2008 serviu apenas para aprofundar as preocupações com a propensão do capitalismo em criar perdedores e exacerbar a desigualdade — e em mostrar pouca habilidade para fazer reparações. A crescente ameaça de mudança climática também deixou claro que melhoras incrementais não seriam mais suficientes — era necessário inovação numa escala que nós nunca havíamos experimentado. E, dada a inabilidade dos governos de lidarem efetivamente com essas preocupações, ficava cada vez mais evidente que o setor privado teria de tomar a iniciativa. O advento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) serviu para articular de maneira clara a escala e o escopo dos desafios sociais e ambientais que continuamos a enfrentar. Reduções incrementais de impactos negativos e programas de responsabilidade social simplesmente não serão mais suficientes. É preciso nada menos do que uma transformação para uma forma de capitalismo verdadeiramente sustentável.

Entre o tempo de Martinho Lutero e Larry Fink, o capitalismo passou por muitas reviravoltas em sua evolução. No entanto, a todo momento há

uma sensação de *déjà-vu* — de que o mundo dá voltas e aqui se faz, aqui se paga, de novo! Muitos dos desafios que o capitalismo enfrenta hoje — concentração da riqueza no topo, monopólio do poder, degradação ambiental e níveis tóxicos de desigualdade — já foram enfrentados antes. E mesmo que a escala e o escopo dos desafios atuais sejam sem precedentes, aprendamos com a história, para que, como diz o ditado, não sejamos condenados a repeti-la... de novo.

Olhando para o futuro, a distância que cobrimos ao longo das duas últimas décadas parecerá pequena quando, em 20 anos, olharmos em retrospecto para os anos 2010: nosso desafio agora é desenvolver uma *economia global sustentável* de verdade. Isso significará *trilhões* de dólares em produtos, serviços e tecnologias que mal existem hoje. A pergunta é: quantas das empresas atuais terão coragem de prosperar a partir da maior transformação da história humana (em vez de se tornarem vítimas dela)? As organizações e empreendedores que tiverem sucesso em seu futuro serão aqueles que concentrarem as energias criativas do seu pessoal em solucionar os problemas sociais e ambientais urgentes que enfrentamos agora. Sustentabilidade ambiental e inclusão serão a razão de ser dos negócios de amanhã. Estamos entrando na era do capitalismo movido por propósito.

CAPÍTULO 2

O ecossistema de fomento aos investimentos e negócios de impacto: rompendo fronteiras

*Célia Cruz
Diogo Quitério
Beto Scretas*

O Brasil tem desafios sociais e ambientais graves. Dados da Oxfam (2017) apontam 16 milhões de brasileiros vivendo abaixo da linha da pobreza, e o Banco Mundial alerta que milhões podem voltar à pobreza nos próximos anos por causa da recessão econômica — o aumento da pobreza entre 2014 e 2017 foi de 3%, representando 7,3 milhões de brasileiros que passaram a viver com até US\$ 5,50 por dia (Banco Mundial, 2019). Essa condição compromete o acesso a oportunidades justas e a uma qualidade de vida digna. As políticas públicas de áreas como saúde, educação ou habitação não dão conta do aumento da demanda e da expectativa por melhores serviços à população. As soluções existentes não chegam a todos e, quando chegam, não têm se mostrado resolutivas. Um dos caminhos inovadores que se somam para contribuir com a resolução desses problemas é o campo dos investimentos e negócios de impacto.

Para compreender este capítulo, destacamos os conceitos que utilizaremos. Investimentos de impacto são todos os recursos, públicos e privados, que podem ser direcionados por instrumentos financeiros para organizações, negócios e fundos, comprometidos em gerar impacto social mensurável e rentabilidade financeira. Definimos os negócios de impacto como empreendimentos com missão e soluções voltadas para a resolução

de problemas sociais e ambientais — comprometidos em monitorar seu impacto e gerar resultado financeiro positivo e sustentável. Os negócios de impacto podem assumir diferentes formatos legais como associações, cooperativas ou empresas.

Para que este novo campo atinja sucesso e escala, precisamos que milhares de empreendedores sejam engajados e capacitados para estruturar soluções de mercado, escaláveis e efetivas, para desafios concretos de populações mais vulneráveis ou do planeta. Precisamos também que essas soluções sejam financeiramente rentáveis e seus benefícios sejam mensuráveis, para conquistar novos e tradicionais investidores que possam injetar capital intelectual e financeiro para impulsioná-las. E, finalmente, esperamos que, sendo essas soluções eficazes, atraiam governos, empresas ou consumidores finais dispostos a pagar diretamente por esses produtos e serviços.

Em todo caso, ainda que esse ciclo virtuoso inicie-se da boa intenção de empreendedores para conceber e implementar negócios de impacto, é necessária uma infraestrutura que os suporte, conecte, qualifique e os financie ao longo de suas jornadas. Tal como o ditado africano que diz ser preciso uma aldeia para educar uma criança, também é preciso um ecossistema para impulsionar os negócios de impacto. E esse ecossistema requer o envolvimento e a responsabilidade de muitos atores.

O conceito de ecossistema parte da biologia, a existência de organismos diversos e interdependentes com papéis necessários para que o todo funcione. Trazendo para uma perspectiva econômica, Ezequiel e Vernis (2010) posicionam um ecossistema como “uma comunidade econômica sustentada por uma base de organizações que interagem e giram em torno da produção de bens e serviços”. Não estamos, no entanto, nos restringindo apenas a cadeias de fornecedores e clientes, mas a um grupo comprometido em oferecer recursos para atingir visões comuns. Segundo Kanter (2012), as empresas de inovação e seus aceleradores são menos eficazes como agentes econômicos quando operam isoladamente, por isso deveriam atuar em rede, permitindo “que o capital intelectual, financeiro e humano flua para as empresas em todas as fases do desenvolvimento”.

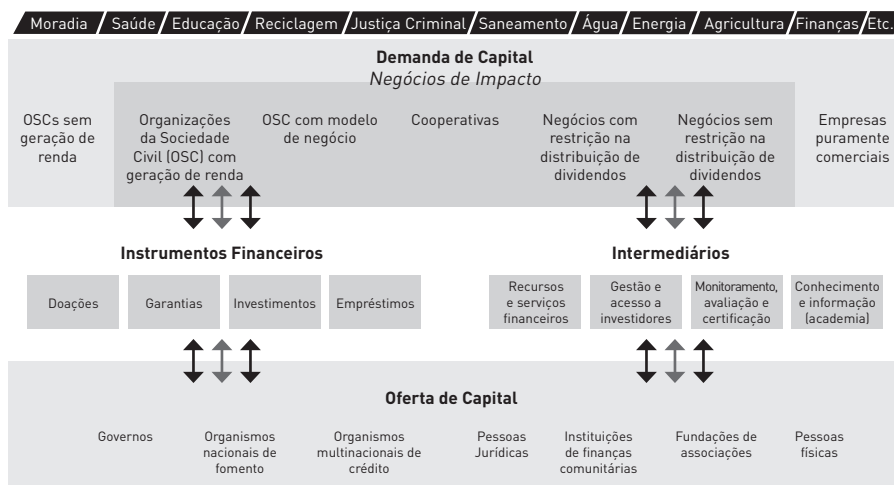
Um ecossistema de investimentos e negócios de impacto começa a existir quando várias organizações participam dessa agenda de forma coordenada, assumem perspectivas e dinâmicas próprias de interação com outros participantes, e orientam-se em torno da mesma crença: a de que modelos de negócio visando rentabilidade financeira podem somar com

governos e terceiro setor na resolução de problemas sociais e ambientais, buscando soluções inovadoras e comprometidas com a efetividade.

Entender o contexto de surgimento desse ecossistema, seus atores, limites e potencialidades pode contribuir para apoiar estratégias de fortalecimento desse campo como um todo e a possibilidade de construção de visões de futuro compartilhadas e metas comuns.

Salamon (2014) descreve o contexto para o surgimento global dos investimentos e negócios de impacto com base na coexistência de características como o déficit contínuo de recursos filantrópicos e governamentais para responder às necessidades sociais existentes, e a crescente sofisticação dos empreendedores sociais na proposta de soluções com escala e sustentabilidade financeira. Colaboraram também a aceitação mais ampla do papel das soluções de mercado na resolução de desafios sociais e a constatação de investidores de que alguns investimentos poderiam alcançar retornos financeiros satisfatórios enquanto promovem metas sociais e ambientais positivas.

Figura 1
O ecossistema de investimentos e negócios de impacto



Fonte: Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto.

É possível entender o ecossistema de investimentos e negócios de impacto pela análise de seus quatro grupos de atores constituintes.

Negócios de impacto, que representam a *demanda de capital*, podem assumir diferentes formatos como Organizações da Sociedade Civil (OSCs, também conhecidas como ONGs), cooperativas ou empresas que têm missão e soluções voltadas para a resolução de problemas sociais e ambientais, são financeiramente sustentáveis e comprometem-se em monitorar a transformação socioambiental promovida por seu produto ou serviço. Destacamos aqui que as OSCs deverão ter áreas de geração de receita ou empreendimentos com produtos e serviços associados.

Investidores dos negócios de impacto representam a oferta de capital; podem ser indivíduos, corporações, institutos e fundações (corporativas, familiares ou independentes), bancos e agências de fomento (como BNDES, Banco do Nordeste e Desenvolve SP), fundos de pensão, empresas de seguros, organismos multilaterais (como o Banco Interamericano de Desenvolvimento — BID — ou o Banco Mundial) e o governo. Cabe apontar que alguns atores já estão mais estruturados, outros são recém-chegados ou estão tateando essa agenda, com diferentes teses, métricas e *expertises* de monitoramento, mas particularmente esses investidores estão buscando impacto e retorno financeiro conjunto (*blended value returns*). A conexão da oferta com a demanda pode se dar por meio de instrumentos de dívida, participação, garantia ou doação.

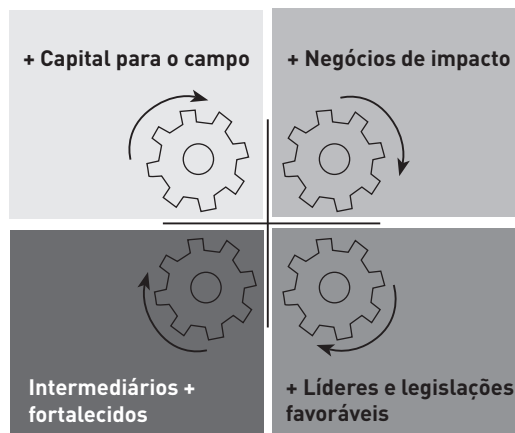
As *organizações intermediárias* atuam na conexão e qualificação de empreendedores e investidores, prioritariamente em torno de quatro agendas: a) conhecimento e informação, papel da academia, dos veículos de comunicação especializados, dos escritórios de advocacia e dos promotores de eventos; b) monitoramento e certificação de impacto, por meio de centros de estudos, consultorias e redes que atuam na padronização de métricas e chancelas; c) mobilização de recursos e serviços financeiros, atividades realizadas por fundos e distribuidores de fundos de investimento de impacto, fundos sociais rotativos, gestoras de patrimônio e provedores de crédito; e d) gestão e acesso a investidores, como as aceleradoras e incubadoras, os *hubs* e comunidades de negócio, consultores especializados em modelos de negócios e as plataformas de investimento coletivo.

O *governo* pode ter atuação transversal no ecossistema e assumir os papéis de *regulador*, para criar ou reestruturar normativas para um ambiente legal mais profícuo para os empreendedores e investidores de impacto; de *comprador* de soluções de impacto (para combiná-las com políticas públicas); de *investidor* diretamente em negócios ou em instrumentos finan-

ceiros de impacto; e de *fomentador* de agendas relevantes, no incentivo e financiamento de práticas como aceleração, mensuração, pesquisa ou consolidação de dados sobre investimentos e negócios de impacto.

Espera-se que o crescimento desse ecossistema se dê em grande parte pelo desenvolvimento dos quatro atores de uma maneira equilibrada e progressiva de forma a evitar gargalos. E seu sucesso poderá ser medido pelo fluxo, cada vez maior e mais diverso, de capital para cada vez mais negócios de impacto com soluções de mercado que efetivamente melhorem indicadores sociais e ambientais. Espera-se evitar que bons negócios de impacto não encontrem investidores potenciais, da mesma forma que o número crescente de investidores não consiga identificar bons negócios para investir. Uma estratégia para fortalecer esse setor deve considerar mover, ao mesmo tempo, essas quatro engrenagens: (1) aumentar o número de negócios de impacto qualificados, para atuar em diversos setores e em todas as regiões do país e que estejam prontos para serem investidos; (2) aumentar o capital disponível para os negócios de impacto que mensurem seus resultados, provenientes de diferentes fontes e sensíveis às particularidades de cada etapa do ciclo de vida dos negócios; (3) aumentar o número, a diversidade e a abrangência do atendimento das organizações intermediárias; e, finalmente, (4) ter mais lideranças da sociedade civil, gestores públicos fortalecidos e legislações favoráveis a essa agenda.

Figura 2
As engrenagens de fortalecimento do ecossistema de investimentos e negócios de impacto



Fonte: Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto.

Os pontos de alavancagem desse ecossistema

Considerando que as engrenagens citadas anteriormente são direcionamentos estratégicos, torna-se importante identificar quais intervenções podemos promover para evitar gargalos, dar impulsos ou potencialmente gerar movimentos disruptivos para avançar esse campo e concretizar a visão de futuro. A partir de experiências nacionais e internacionais em curso, além de processos de escuta e coconstrução com diversos atores do campo dos investimentos e negócios de impacto, foi possível que a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (Aliança pelo Impacto), iniciativa coordenada pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) para ativar esse ecossistema, identificasse oito pontos de alavancagem para o ecossistema. Sua tese foi a de que influenciando organizações e redes-chave com estratégias escolhidas colaborativamente seria possível gerar mudanças sistêmicas na forma de atuação de investidores, empreendedores, governos e a sociedade. Alguns desses pontos serão explorados de forma mais profunda ou complementar em outros capítulos deste livro, mas é importante garantirmos uma visão panorâmica entre as partes que compõem a essência e a potência desse ecossistema.

Vale destacar que, numa escuta anterior, em outubro de 2015, a Aliança pelo Impacto, naquela época chamada de Força Tarefa de Finanças Sociais, fez uma ampla escuta local somada a uma pesquisa global, conectando muitos atores, de diferentes regiões do Brasil e de múltiplas agendas estratégicas, que gerou uma publicação com 15 recomendações e metas para que o campo avançasse até 2020. A partir dessas recomendações e seu monitoramento anual, alguns anos depois, buscamos destacar neste capítulo alguns pontos de alavancagem que podem contribuir de forma mais sistêmica com a ampliação dos recursos técnicos, financeiros e humanos para os investimentos e negócios de impacto no Brasil e, esperamos, para a melhoria da qualidade de vida das populações mais vulneráveis.

1. Formar uma nova geração de profissionais já mobilizados para impacto

Os empreendedores sociais não surgiram apenas nos últimos 10 anos, juntamente com a criação da nomenclatura dos negócios de impacto, e

sim novas habilidades e técnicas foram exigidas a esse perfil de empreendedor, como mensurar impacto e quantificá-lo em termos financeiros para a sociedade. Com a perspectiva de multiplicar o número de negócios de impacto, o desafio nesse momento da história é fortalecer tanto o profissional mais orientado para o mercado quanto o empreendedor mais vocacionado para o social com repertórios de conceitos, soluções e modelos que combinam inovação, tecnologia, negócio e impacto. É preciso repensar as mensagens de que a geração de lucro perverte causas e que causas não podem pautar o design de produtos e serviços rentáveis. Uma geração, pós-anos 2000, não só combina lucro com propósito, como sabe que um pode alavancar o outro.

A formação dessa nova geração poderia incluir habilidades e incentivos para que mais jovens empreendam negócios de impacto — com especial atenção para a oportunidade de alocar conhecimento e apoio para que empreendedores de comunidades mais vulneráveis liderem a construção de soluções de mercado que melhorem seus contextos. Além da formação de empreendedores, cabe apontar que o ecossistema também demandará uma nova geração de investidores, de todos os perfis e renda, advogados, jornalistas, gestores de grandes empresas ou gestores públicos cientes da oportunidade de fomentar e aproximar-se dos negócios de impacto.

Uma boa reflexão para acadêmicos e estudantes é que, sendo os problemas sistêmicos, requerem habilidades de formações diversas, como nas áreas de saúde, educação, comunicação, engenharia — muito além do engajamento de alunos apenas de escolas de negócios (administração e economia). Será necessário apoiar novas competências, como *design thinking*, solução de problemas, prototipagem, com multiplicidade de visões técnicas, podendo contribuir para que os empreendimentos, os investimentos e os suportes sejam também os mais diversos e especializados possíveis.

No que tange às Instituições de Ensino Superior (IESs), espera-se que elas acolham a agenda dos investimentos e negócios de impacto, nas diferentes carreiras, em suas três funções básicas: docência, pesquisa e extensão. O Programa Academia ICE tem atuado desde 2013 para que esse objetivo se concretize, principalmente por meio da coordenação de uma rede de professores (em 2019, essa rede era composta por mais de 90 profissionais, de 49 IESs de 16 estados). Ainda que essa rede não agregue o total de acadêmicos que atuam com impacto, o monitoramento des-

se grupo permite uma boa fotografia sobre a expansão dessa agenda no contexto brasileiro. Algumas universidades, como a Universidade de São Paulo, a FGV-SP, o Insper de São Paulo, a TecnoPUC, a Universidade Católica de Pernambuco (Unicap) e a PUC-RS, são exemplos de escolas que têm integrado a agenda de impacto de diferentes formas e institucionalizado o tema, apoiando professores na criação de disciplinas específicas, testando formatos de aplicação desse conhecimento em casos concretos com empreendedores e comunidade. O Prêmio Academia para alunos de graduação, mestrado e doutorado tem recebido um número crescente de trabalhos por ano (foram 48 em 2018), o que aponta um interesse por pesquisas nessa temática (que poderiam se beneficiar bastante se órgãos de fomento à pesquisas criassem linhas específicas nessa temática). Várias universidades têm conectado a agenda de impacto com suas incubadoras, aceleradoras e parques tecnológicos, estimulando a incluírem negócios de impacto em seus portfólios, o que tem se mostrado bastante efetivo na aproximação da academia a desafios práticos de alunos empreendedores.

O Programa Choice e o Enactus¹ são modelos bastante interessantes por serem liderados pelos próprios estudantes, que propõem jornadas empreendedoras para que jovens se conectem a demandas socioambientais reais e se capacitem para empreender com impacto e melhorar o mundo.

Um desafio que tem ganhado visibilidade nessa agenda é mobilizar pesquisadores e cientistas para que conectem seu conhecimento, pesquisas e descobertas com problemas sociais, trazendo soluções inovadoras do laboratório para o mercado. A complexa gestão de uma organização que gera e dissemina conhecimento técnico-científico e as barreiras para a inovação em institutos de pesquisa no Brasil propõem o surgimento de diferentes formatos de associações entre instituições de pesquisa, empresas, sociedade e outros atores do ecossistema de impacto. O objetivo é transformar o desenvolvimento científico em mais produtos e serviços inovadores, ao mesmo tempo gerando benefícios específicos a cada um

¹ O Movimento Choice, criado em 2011 pela Artemisia, e desde 2017 uma organização independente, é uma metodologia de sensibilização e formação de jovens universitários e egressos interessados em construir uma carreira com propósito e empreender com impacto. A Enactus Brasil é uma rede de estudantes, líderes executivos e líderes acadêmicos que fornece uma plataforma para os universitários criarem projetos de desenvolvimento comunitário.

dos participantes. Nesse tema é necessário aproximar investidores para que fomentem modelos de negócio criados na universidade.

Também nessa área, a iniciativa do Emerge Labs busca inovações realizadas nas universidades nas áreas de alimentação, nanotecnologia, saúde e energia que são aceleradas para se transformarem em produtos ou serviços disponíveis para comercialização.

Vale a ressalva de que nem sempre o cientista tem a vocação para assumir o posto de empreendedor, mas com espaços como Spuk ou Emerge Labs ele pode se cercar de um time com qualificações complementares à sua e conectar-se a redes que o ajudam a converter suas teses em soluções concretas.

A Wylinka, organização que também fomenta inovação e empreendedorismo, aponta a importância de aplicar ciência e tecnologia em problemas de alta complexidade:

[...] a Inovação de Alto Impacto pode ser definida como todo conhecimento de base científica aplicado através de tecnologias, para gerar transformação socioambiental positiva. A inovação, nesse caso, pode ser vista como um elemento de alavancagem do impacto e pode viabilizar em muitos casos a diminuição de custos de produtos ou processos do negócio de impacto, ao passo que também permite que o negócio possa ganhar escala e crescer sem perder sua proposta de valor e proximidade com a ponta. [Wylinka, 2018]

A nossa recomendação é aproximarmos as instituições de ensino de uma visão de futuro que combine empreendedorismo, impacto socioambiental positivo e mensurado, ciências e tecnologia. O capital intelectual humano brasileiro, crítico e criativo, deve considerar os investimentos e negócios de impacto como mais campo de conhecimento e de ação para a construção de uma sociedade mais justa e ambientalmente sustentável.

2. Construir pontes entre as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e os negócios de impacto

Os negócios de impacto não pretendem substituir ou desmobilizar o terceiro setor, mas somar-se a ele. Queremos levantar alguns pontos de

atenção. Em especial, sugere-se que algumas OSCs reflitam sobre seu potencial de criar soluções com produtos e serviços inovadores, e, se fizer sentido, estruturem seu modelo de negócio para crescer e ser sustentável, acessando capital que ajude a crescer seu impacto, para além das doações. No mundo, vemos a cada dia crescerem empresas ou empreendimentos sociais ligados a OSCs, com orçamentos cada vez mais robustos acessando diferentes tipos de capital e instrumentos financeiros, como empréstimos, o que vem possibilitando que estas ampliem a escala e efetividade de suas ações.

Apesar da forte contribuição em temas como acesso a direitos e redução de desigualdades, as organizações da sociedade civil sempre enfrentam desafios de captação de recursos. E não é nova também a intenção de gerar receitas próprias, transformando-se em um provedor de soluções sociais, por meio da venda de produtos, serviços de consultorias ou atendimento direto. Contudo, o fortalecimento de frentes de atuação com modelos de receita não é um consenso entre os gestores de OSCs, como demonstra estudo realizado por Comini e Fischer (2017:6), da FEA/USP, com o apoio do ICE e da Ashoka. Um dos empreendedores entrevistados torna o desafio bastante prático: “[...] formatar um negócio social não é uma tarefa trivial. Quando ensaiamos a criação de uma unidade de negócio, percebemos que haveria necessidade de investir tempo e dinheiro em planejamento, criar identidade visual, sentar com estrategistas para desenvolver um modelo de negócio que se diferencie de uma simples empresa de palestras”.

Além do desconforto no uso de expressões do mundo empresarial (como cliente, venda e lucro), há o receio de que a missão social seja suprimida pelas oportunidades de mercado — deixar de cumprir sua agenda para atender as demandas de clientes. Por outro lado, há aqueles que entendem que associar venda de produtos ou serviços não precisa funcionar como dicotomia, impacto ou retorno, e sim que a inclusão dessa nova estratégia é uma somatória que pode gerar impacto e retorno financeiro. Por isso, já se constata há algum tempo que atrelar um modelo de negócio próximo à causa é mais uma possibilidade de realizar a missão, num novo binômio representado por um ciclo virtuoso onde mais negócios podem possibilitar geração de mais impacto, e mais impacto pode trazer mais recursos para a organização realizar ainda mais impacto.

Um desafio que temos visto é que muitas OSCs têm estruturado unidades de negócio paralelas à sua atuação socioambiental, passando a gerir duas personalidades jurídicas — uma lucrativa e outra sem fins lucrativos. Ainda que alguns entrevistados no estudo tenham considerado essa combinação desafiadora por exigir dois perfis de gestão, cuidados com a governança e obrigações legais e tributárias diferentes, outros reforçam que a somatória de formato potencializa parcerias com diferentes atores, dando maior escala às suas soluções: “[...] as OSCs não devem ter pudor de se reinventar, a era das parcerias encerrou seu ciclo e não vai se renovar espontaneamente; é preciso adotar nova nomenclatura, outros modelos de negócio. A organização passa a se transformar em provedor de novos formatos de soluções sociais” (Comini e Fischer, 2017:4).

Há resistências inclusive na rede de parceiros e financiadores das OSCs, principalmente no processo de construção de linhas de serviços e precificação de mercado. “Ainda prevalece a percepção de que os produtos e serviços criados por OSCs são por ‘amor à causa’ e não com objetivo de obtenção de retorno financeiro.”

Conforme dados do Mapa das OSCs do Ipea de abril de 2018, o Brasil tem hoje mais de 820 mil OSCs e cerca de 30% já possuem sua sustentabilidade financeira a partir de geração de receita, como hospitais e escolas, alinhando-se aos parâmetros de um negócio de impacto. Algumas organizações, como Ashoka e Phomenta, têm criado programas para fortalecer OSCs e seus modelos de receita. Investidores sociais, como Instituto e Fundações e a RedeAmerica (rede empresarial para colaboração e troca de experiências pela promoção de comunidades sustentáveis na América Latina), têm experimentado há alguns anos o fortalecimento da geração de receita de OSCs. Esse olhar híbrido sobre impacto e rentabilidade financeira vem se fortalecendo sobretudo para que essas OSCs acessem novos fluxos de capital para escalar seus modelos de negócios. Se no passado recebiam doações para implementar suas áreas de geração de renda, passam a acessar empréstimos e até ter investidores que ajudam na escala do modelo de negócio e na sua lucratividade.

Alertamos, porém, que nem todas as OSCs terão ou se transformarão em negócios sociais rentáveis. Alguns temas e modelos de atendimento, ligados a direitos humanos, assistência a populações vulneráveis como crianças, deficientes e idosos, ou áreas culturais, por exemplo, pro-

vavelmente terão mais dificuldade de fechar seus modelos de negócios e monetizar seus produtos e serviços, por isso demandarão doações para continuarem existindo. Ainda assim, nesses casos, fica um alinhamento de base: esperamos que tanto os projetos sociais quanto os negócios de impacto ligados a OSCs estejam comprometidos com a mensuração dos seus resultados, ampliando a clareza das transformações almejadas e os indicadores que poderão atestar esses avanços.

3. Aproximar as grandes empresas dos negócios de impacto

É importante que se diga de saída: uma grande empresa tradicional, ainda que comprometida com práticas sustentáveis que gerem menos intervenções negativas na vida das pessoas e no planeta por conta de seus processos produtivos, não é em geral um negócio de impacto. Uma empresa tradicional pode ter causas socioambientais norteando sua atuação sem integrá-las à sua missão, seus processos de decisão e suas metas de resultados. Dito isso, outro complemento pode ser feito: diversas empresas tradicionais, que têm produtos e serviços que incidem diretamente sobre desafios sociais e ambientais, não se reconhecem, mas poderiam ser negócios de impacto. O crescimento do número de negócios de impacto no curto prazo não virá apenas de uma nova geração de empreendedores em formação, mas da atração de empresas tradicionais com vocação de impacto.

Menos do que atribuir apenas uma chancela a essas empresas, aproximá-las do conceito de impacto pode ser benéfico tanto para o ecossistema de impacto, sempre em busca de boas soluções para apoiar e oferecer ao mercado, quanto para o empreendedor, que se conectará a redes com capital e metodologias que podem ajudá-lo a consolidar e impulsionar seu modelo de negócios sem comprometer sua intenção de transformação social.

Todos os negócios geram impacto, positivos e negativos. A nomenclatura dos negócios de impacto reforça os modelos de negócio com produtos ou serviços estruturados com a intencionalidade de reverter uma situação-problema no contexto socioambiental. Estamos aumentando a régua considerando “o que” o negócio produz e muitas vezes o “pra quem”

ele produz, sem abrir mão do cuidado em torno do “como” ele produz. A aspiração futura é que todos os negócios estejam comprometidos em promover transformações sociais e ambientais positivas. Para isso precisamos garantir que as grandes empresas tradicionais (que atuam orientadas pela maximização do lucro) estejam conectadas com os princípios, as discussões e o ecossistema de impacto — e comecem a incluí-los em suas cadeias de valor.

Muitas das inovações de impacto partirão de *startups*, que já nascem com propósito de resolver problemas sociais e têm a empatia e a agilidade para reconhecer os desequilíbrios nos sistemas atuais de saúde, saneamento, resíduos etc., e testar formas disruptivas de fazer diferente. Em contraposição, as grandes empresas têm recursos para escalar as transformações e eventualmente influenciar a forma padrão como pensamos os temas sociais e ambientais. Se as grandes empresas não se engajarem no processo de melhoria de qualidade de vida das pessoas e do planeta, poderão abafar ou confrontar os efeitos positivos almejados pelas novas soluções propostas pelos negócios de impacto. É preciso que a conexão entre esses dois atores gere ações concretas e vantajosas para ambos.

Podem-se agrupar em quatro as motivações para que as grandes empresas se conectem aos negócios de impacto: (1) buscar soluções para seus desafios de operação (em áreas como RH, gestão de água ou substituição de suprimentos); (2) identificar novos mercados e o desenvolvimento de novas soluções; (3) fomentar uma cultura organizacional empreendedora e inovadora; (4) fortalecer uma estratégia de posicionamento de marca. Além disso, as formas de conexão também podem ser bastante diferentes, às vezes envolvendo recursos financeiros (seja investimento, empréstimo, compra direta ou doação), apoio aos empreendedores (como aceleração e mentoria), compartilhamento de redes e laboratórios ou acesso e abertura de mercados. As ressalvas a serem feitas nos processos de compra direta são sobre a necessidade de as grandes empresas repensarem seus processos de homologação e pagamento de fornecedores para não estrangular organizações com fluxos de caixa mais frágeis; e para que *startups* avaliem sua capacidade de entrega em escala para a grande empresa, com prazos e padronizações que podem ser desafiadores para seu fôlego operacional. Esse tema também será abordado no capítulo 14 desta publicação, dedicado à cadeia de valor.

A publicação *Oportunidades para grandes empresas: repensando a forma de fazer negócios e resolver problemas sociais*, parceria entre a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto e o Sense-Lab, consolida alguns *cases* de parcerias que aprimoram a performance financeira, produtiva ou reputacional da grande empresa ao mesmo tempo que melhoram indicadores públicos socioambientais. Exemplos como o apoio que a Caixa Econômica Federal deu para que a Artemisia acelerasse negócios com soluções financeiras voltadas para a população de baixa renda que eram clientes do banco; o empréstimo que a InterCement fez para que a 4YOU2, escola de inglês que emprega professores estrangeiros para ensinar língua estrangeira, como materiais online e com mensalidades acessíveis, instalasse unidades em municípios onde têm operações, colaborando com sua estratégia de desenvolvimento local; a contratação da Hand Talk pelo Magazine Luiza para oferecer atendimento em libras em suas lojas virtuais. Além de um interesse comercial (nos casos anteriores ligados à aproximação e qualificação do atendimento a seus clientes ou partes interessadas), os financiadores efetivamente impulsionaram boas soluções para a comunidade.

Tem sido interessante acompanhar alguns arranjos setoriais e temáticos que têm buscado aglutinar forças para aprendizados coletivos. Um exemplo é o Lab Habitação, realizado pela Artemisia e pela Gerdau, com participação do Instituto Vedacit, Tigre, Caixa Econômica Federal e Votorantim Cimentos, que acelerou 15 *startups* com soluções de impacto para tornar as moradias de milhares de brasileiros mais salubres, dignas e confortáveis. Outro caso é a iniciativa Água+Acesso, implementada por Coca-Cola, Instituto Coca-Cola, Banco do Nordeste, Avina e World Transforming Technologies (WTT) com o objetivo de ampliar o acesso à água segura e de forma sustentável a comunidades rurais. Nesta experiência, a partir de um mapeamento e seleção de aceleradoras especializadas e OSCs locais.

Há uma expectativa de que pequenas, médias e grandes empresas repensem sua missão, estratégias, produtos e serviços para torná-las cada vez mais conectadas com agendas como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Nesse sentido, consideramos bastante relevantes as teorias de mudança setoriais que a aceleradora Artemisia produziu nos últimos anos nas áreas de alimentação, energia, mobilidade urbana, saúde e educação. Trata-se de estudos que reúnem os desafios enfrentados pela

população de baixa renda nessas temáticas e apontam as oportunidades para o desenvolvimento de negócios de impacto que possam incidir de forma positiva nesses desafios. Esses estudos, tais como outras publicações de organizações como NESsT e Social Good Brasil, também podem influenciar a conexão da agenda e temas materiais das grandes empresas com inovadoras formas de pensar e fazer promovidas pelos negócios de impacto. Mais do que competição, espera-se que haja colaboração.

4. Ampliar e fortalecer incubadoras e aceleradoras para identificação e apoio de negócios de impacto

De acordo com dados do segundo *Mapa de negócios de impacto*, lançado pela Pipe Social em março de 2019, mais de 500 negócios (50% da base participante do estudo) buscaram um processo de aceleração ao longo de sua trajetória, mas não obtiveram sucesso. Esse indicador comprova por um lado a demanda de empreendedores por apoios diversos — o mapa traz uma lista de demandas nas áreas de gestão, comunicação, vendas etc. —, por outro uma carência de incubadoras e aceleradoras mobilizadas para o tema de impacto (ainda que essa lacuna de oferta seja muito mais acentuada nas regiões Norte e Centro-Oeste do país). É possível ampliar o olhar sobre o desafio de incubadoras e aceleradoras apoiarem empreendedores de negócios de impacto por dois vieses: o quantitativo e o qualitativo.

Considerando o viés quantitativo, é preciso ampliar o número de incubadoras e aceleradoras atuantes no ecossistema de impacto. Para além do reconhecimento do pioneirismo da Artemisia ou da deferência a organizações como Quintessa, NESsT, Din4mo ou Yunus como aceleradoras que já nasceram vocacionadas para impacto, é preciso converter ou somar estratégias específicas do campo de impacto às incubadoras e aceleradoras mais tradicionais, geralmente de base comunitária ou tecnológica, para a agenda de impacto. A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) congrega 370 associados, entre incubadoras de empresas, parques tecnológicos, aceleradoras, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos e outras entidades ligadas ao empreendedorismo e à inovação de todo o Brasil,

mas poucos deles tinham estratégias específicas para identificar e apoiar empreendedores de negócios de impacto. Um programa estruturado pela Anprotec, ICE e Sebrae desde 2016 já capacitou 72 dessas organizações para criarem planos de ação para trazer negócios de impacto para seu portfólio, com novos critérios de entrada, serviços, formação e conexão com os investidores.

Considerando o viés qualitativo, é preciso explorar uma discussão que tem circulado em espaços de empreendedorismo: “aceleradores de fato aceleram?”. A Global Accelerator Learning Initiative (Gali), parceria entre o Aspen Network of Development Entrepreneurs (Ande) e a Emory University, é uma das iniciativas que têm tentado responder a essa pergunta com uma perspectiva global. No seu relatório *Accelerating startups in emerging markets* apresenta dados atestando que negócios que passaram por processos de aceleração, em média, geram mais receitas, mais empregos e atraem um pouco mais de investimento. Em todo caso, são apontadas duas observações importantes: nos países emergentes, a fragilidade dos ecossistemas empreendedores, tanto no número de atores quanto na potência de suas redes, dificulta que negócios (mesmo os acelerados) atraiam investidores. Os depoimentos registrados deixam claros os benefícios da aceleração para o aprimoramento dos modelos de negócio, mas apontam uma contribuição menos relevante na abertura de portas com potenciais compradores e investidores.

A dificuldade de atração de investidores merece um *zoom*. No Brasil, o desenvolvimento de incubadoras e aceleradoras de base tecnológica está muito associado a políticas públicas de fomento à inovação e a ambientes acadêmicos, o que traz distinções importantes com relação ao Vale do Silício, caso paradigmático do setor. Isso implica que os negócios apoiados por nossas incubadoras, independentemente do foco em impacto socioambiental, recebam muito menos investimento que seus pares californianos. Pesquisa da Capria Ventures aponta que apenas 5-8% das *startups* incubadas em mercados emergentes recebem investimentos, comparados a 70% das *startups* apoiadas pelas principais incubadoras e aceleradoras globais. Esse quadro é ainda mais acentuado no caso dos negócios de impacto, com os quais essas incubadoras e aceleradoras ainda não têm tanta experiência e suas conexões com os poucos investidores de impacto são mais frágeis. Outro ponto levanta-

do pela Capria é que algumas aceleradoras e incubadoras não possuem recursos e programas customizados para empreendedores que querem melhorar suas competências pessoais e gerenciais, ou atrair investimentos para seus negócios, nem possuem uma leitura estruturada de seu portfólio, apoiando diferentemente cada negócio em cada fase do ciclo de vida do empreendimento.

Nesse contexto, é válido mencionar a necessidade de ofertas diferenciadas para todos os estágios do negócio. Há uma percepção de que a maioria dos programas existentes apoia as *startups* no início de sua jornada, concluindo seu ciclo antes de período de tração, consolidação de mercado ou recebimento de investimentos mais robustos. Para mapear esse cenário e disseminar melhor as informações, o Guia 2.5 da Quintessa tem organizado os programas de apoio existentes para os empreendedores de negócios de impacto, cruzando o estágio e demandas dos empreendimentos com as atividades e apoios oferecidos.

Mesmo com esses desafios, não se pode negar que incubadoras e aceleradoras têm assumido, juntamente com a academia, um papel de referência na agenda de impacto em ecossistemas locais e regionais — principalmente fora do eixo São Paulo-Rio de Janeiro.

Um movimento interessante de acompanhar tem sido o fortalecimento de aceleradoras de negócios de periferias, como é o caso da ABanca² que se uniu ao Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios (Cenn) da Fundação Getúlio Vargas e à Artemisia para gerar metodologia própria de formação de empreendedores de periferia, constituindo a Aceleradora de Negócios de Impacto da Periferia (Anip). Também como referências nessa agenda, vale a pena destacar o Instituto Feira Preta em São Paulo e Vale do Dendê de Salvador, que, além de formarem empreendedores em sua maioria negros e de periferia, possuem a especialização setorial em áreas como a economia criativa. Por fim, essencial a menção da integração do Sebrae Nacional e de algumas unidades estaduais no campo de impacto, passando a oferecer sua rede de gestores e consultores, com *expertises*

² ABanca, nascida como movimento juvenil em 1999 no Jardim Ângela, Zona Sul de São Paulo, transformou-se em produtora cultural-social de impacto. De acelerada pela Artemisia em 2007 passa a aceleradora e a liderar, junto da própria Artemisia e do Centro de Estudos e Novos Negócios (Cenn) da FGV, a Aceleração de Negócios de Impacto Periférico (Anip).

de negócios, para os empreendedores motivados por gerar transformações positivas de impacto socioambientais.

5. Ampliar as oportunidades concretas de investidores aportarem capital em impacto

Sir Ronald Cohen, referência internacional para os investimentos de impacto, dissemina essa máxima: no século XIX o capital era direcionado para as oportunidades que ofereciam maior retorno financeiro; no século seguinte adicionou-se a avaliação de risco; e no século XXI, além de considerar risco e retorno, a aplicação do capital buscará incluir análise do impacto positivo. É difícil discordar dessa afirmação, mas o desafio é identificar produtos financeiros e opções de investimento bem avaliados em risco, retorno e impacto.

Pesquisa do Credit Suisse, de 2017, aponta um crescimento de 43% para 52%, entre 2015 e 2017, do número de *millennials* (geração de nascidos após o início da década de 1980 e até o final da década de 1990) com interesse em realizar investimentos comprometidos em gerar impacto. Esse interesse crescente é importante porque estimula que instituições financeiras e gestores de patrimônio se movimentem em busca de oportunidade para atender a demanda. A publicação *Como as instituições financeiras locais e internacionais estão se posicionando no tema de investimento de impacto*, lançada pela Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto em 2017, traz um levantamento sobre diferentes práticas de grandes atores globais (como Goldman Sachs, UBS e J. P. Morgan) na estruturação de produtos próprios ou distribuição de fundos de terceiros para seus clientes. No Brasil, é importante destacar os casos da Wright Capital, gestora que incentiva seus clientes a alocarem ao menos 1% de seu patrimônio em investimentos de impacto, e o Banco Itaú, que, além de distribuir fundos de investimento de impacto, distribuiu a primeira experiência com uma debênture social, cujo capital foi direcionado para reformas em casas de baixa renda do negócio de impacto Programa Vivenda.

Outro destaque da publicação é uma consolidação de questões que de forma recorrente têm sido apontadas por indivíduos de alta renda, de quem efetivamente se esperam fluxos de capital mais significativos para

essa agenda, como limitantes na análise de atratividade: “investir em impacto significa abrir mão de retorno financeiro”, “investir em impacto significa apenas investir em *startups* e, portanto, tem risco altíssimo” ou “investimentos de impacto são, em geral, de pequeno valor e, portanto, não têm escala interessante para as grandes instituições financeiras”. Os casos reais e pesquisas de mercado ajudam a desconstruir algumas das afirmações citadas, como o relatório de 2018 do Global Impact Investing Network (Giin), que apontou que 90% dos investidores de impacto têm obtido retornos que atendem ou extrapolam suas expectativas — tanto financeiras quanto de resultados socioambientais. A Vox Capital, fundo pioneiro no investimento de impacto no Brasil, em 2018 divulgou seu primeiro caso de saída de um negócio, vendendo sua participação na empresa TEM, que comercializa cartões pré-pagos de acesso à rede de médicos e serviços laboratoriais, para a seguradora italiana Generali, obtendo uma taxa interna de retorno de 26% ao ano. A pesquisa Ande, de 2018, Panorama do Setor de Investimento de Impacto no Brasil, mostra que aconteceram oito saídas, a maior parte da devolução de empréstimos, em seis setores diferentes, e habitação e capacitação tiveram maior incidência, com duas saídas cada.

Nossa experiência no processo de aproximação e engajamento de indivíduos de alta renda com investimentos de impacto mostra que a melhor estratégia é criar oportunidades concretas, simples e de baixo risco para começarem a aprender, desmitificar o setor, para, então, mover seus portfólios de investimento para impacto. Foi nesse contexto que surgiu o projeto FORImpact — Famílias e Family Offices de Impacto —, iniciativa do ICE em parceria com a Impactix, que reuniu 12 famílias e seus *family offices* para aportar recursos, via instrumentos de dívida simples e conversível, em negócios de impacto. Tão importante quanto os recursos alocados foi a disponibilidade de participar de atividades de integração com empreendedores, aceleradoras e fundos de impacto, inspirações nacionais e internacionais, para em conjunto criarem um portfólio com seis negócios de impacto, com diferentes temáticas, diferentes modelos de negócios (B2B, B2G, B2C), de diferentes regiões do Brasil, e garantindo um percentual de mulheres empreendedoras. A partir desse contato, algumas famílias se motivaram a aportar mais capital e construíram suas estratégias próprias de atuação no tema.

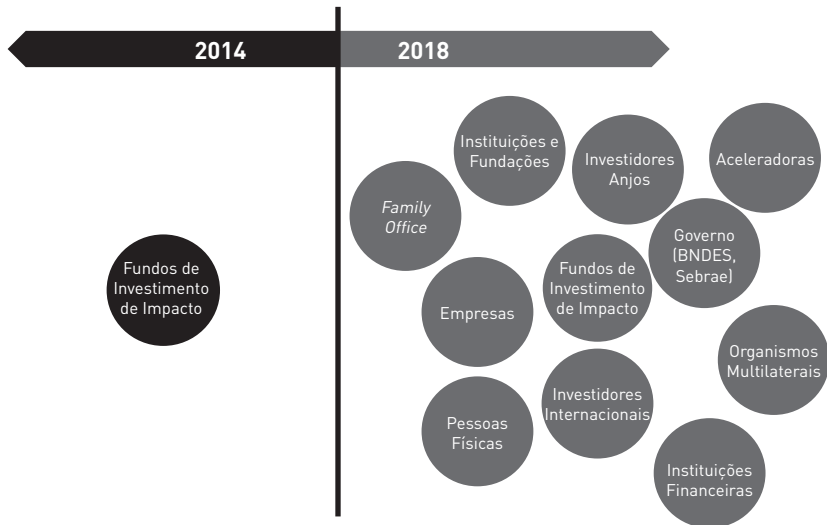
Um levantamento realizado pela Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto em 2014 mostrou que o capital disponível para essa agenda provinha basicamente de três fundos de investimentos de impacto (Vox Capital, Mov Investimentos e Kaetê Investimentos). Embora o surgimento desses fundos tenha sido essencial para o posicionamento de investidores assumidamente comprometidos com gerar performance financeira e impacto, era claramente insuficiente para atender à demanda crescente por recursos financeiros. A publicação *Produtos financeiros de impacto socioambiental — oportunidades para investidores*, sempre em atualização, apresenta 24 produtos de impacto, como fundos que recebem investimentos a partir de R\$ 500 mil, e as plataformas *crowd* que aceitam investidores a partir de R\$ 1 mil. Sabemos que ainda estamos longe da pulverização de produtos de impacto, mas já podemos afirmar que oferta e demanda estão crescendo. A diversidade desses produtos atende a um perfil bastante amplo de investidores, com diferentes interesses, expectativas de prazo, retorno e valores disponíveis para investimento. Esse levantamento é um indicador claro do crescimento do ecossistema.

O segundo *Mapa de negócios de impacto*, com dados de 1.002 empreendimentos, mostra que 64% dos negócios de impacto estão buscando captar até R\$ 500 mil, o que reforça as preocupações com o estágio conhecido como vale da morte, em que os negócios estão validando seu modelo mas o fluxo de caixa ainda é baixo (ou inexistente). A falta de apoio pode levar à descontinuidade das operações. E se não tivermos muitos negócios ultrapassando o vale da morte, o campo dos investimentos e negócios de impacto terá desafios para se tornar *mainstream*.

Celebramos o significativo crescimento da entrada de novos atores aportando capital no ecossistema de 2015 (ano do lançamento das 15 recomendações da Aliança pelo Impacto) até hoje: instituto e fundações (falaremos desse ator no próximo ponto), investidores anjos, *family offices*, grandes empresas, aceleradoras, organismos multilaterais etc. Essa diversidade é importante por três motivos: diversifica os valores disponíveis para os negócios acessarem, amplia formatos de aporte (alguns vão querer investir, outros emprestar ou estarão dispostos a doar) e a possibilidade de agregar *smartmoney* — como se chamam os apoios adicionais, como gestão, contatos e mentorias, que vêm juntamente com o capital financeiro.

Figura 3

Mapa de atores que aportam capital em negócios de impacto



Fonte: Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto.

Se, por um lado, os fundos de investimentos brasileiros citados demandam um perfil de investidor profissional que já tenha aplicações financeiras superiores a R\$ 10 milhões, em contraposição, as plataformas de investimento coletivo em negócios de impacto têm democratizado as oportunidades de investimentos. Em 2017, a Din4mo realizou em parceria com a plataforma Kria cinco ciclos de captação via *crowdequity* (compra coletiva de ações de um empreendimento, Impact Hub, Vivenda (2), Mais 60 e Simbiose Social). Em um dos *cases*, mobilizou 80 investidores, em 60 dias, para aportar mais de um milhão de reais em investimentos para a +60 Saúde, negócio que oferece atenção primária para a saúde e bem-estar de idosos e suas famílias. A Rede Dinheiro e Consciência realizou operação semelhante, mas com o foco em empréstimos coletivos, resultando na participação de 80 pessoas, que emprestaram cerca de R\$ 1,25 milhão para financiar três negócios (Morada da Floresta, Vela Bikes e Impact Hub São Paulo).

Dois instrumentos ainda incipientes no Brasil merecem ser citados: primeiro são os Contratos de Impacto Social (em inglês, Social Impact Bonds — SIB), instrumentos que preveem a contratualização de resultados sociais mensuráveis, com a expectativa de reembolso pelo governo, caso os resultados sejam alcançados, para investidores que financiaram a implementação

de soluções de impacto. Esse arranjo tem sido utilizado de forma bastante eficaz em outras partes do mundo para lidar com questões como redução da reincidência prisional, qualificação profissional, gestão de saúde e educação. Duas experiências têm sido estudadas para implementação no Brasil (redução da evasão escolar e elevação do nível de escolaridade de alunos defasados na rede estadual de São Paulo; e implementação de políticas de cuidados domiciliares para pacientes da rede estadual de saúde do Ceará), mas nenhuma ainda obteve o capital político (e a maturidade institucional do poder público) para ser implementado. O segundo caso que merece ser citado, ainda mais distante de ser implementado no Brasil, é a conexão com fundos de pensão. O Reino Unido discute regulações favoráveis a que fundos de pensão possam fazer investimento de impacto. No Brasil ainda há aspectos de responsabilidade fiduciária que parecem obstáculos para que esse recurso possa ser alocado no financiamento do ecossistema de impacto, ainda que algumas soluções pudessem, inclusive, ser canalizadas para a melhoria de contextos críticos para a terceira idade — como saúde, mobilidade ou lazer.

O futuro aponta para a expansão dos instrumentos financeiros que canalizam capital para negócios de impacto, principalmente pela adaptação de instrumentos tradicionais de mercado e formatos que combinam, por exemplo, capital filantrópico com instrumentos de mercado (arranjo conhecido como *blended finance*). O importante é que as pessoas queiram saber onde tem sido alocado seu dinheiro, reforcem o pedido para se vincular a causas socioambientais de seu interesse e isso dê um novo sentido aos fluxos de capital, equalizados pelas melhores oportunidades de risco, retorno e impacto.

Figura 4

Instrumentos financeiros para financiar negócios de impacto



Fonte: Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto.

6. Reforçar o papel inovador de institutos e fundações na estruturação do ecossistema de investimentos e negócios de impacto

Em 2017, a Ford Foundation anunciou a intenção de alocar US\$ 1 bilhão do seu *endowment* (fundo patrimonial) em investimento de impacto, principalmente nas áreas de moradia e serviços financeiros para populações mais vulneráveis. Além disso, tem patrocinado o fortalecimento do ecossistema de investimentos e negócios de impacto, americano e global, seja promovendo eventos e estudos ou financiando organizações intermediárias, como o Global Steering Group for Impact Investment (rede com representantes de 22 países com atuação estruturada em investimentos e negócios de impacto, na qual a Aliança pelo Impacto representa o Brasil). Diversos outros institutos e fundações têm atuado como catalisadores dessa agenda: Rockefeller e MacArthur Foundation nos Estados Unidos; Esmée Fairbairn e Gulbenkian na Europa; e Tata Trust na Índia. No Brasil, a expectativa sempre foi a de que institutos e fundações também assumissem um pioneirismo no fomento desse ecossistema, combinando sua vocação e autonomia para financiar e promover temáticas inovadoras com seu compromisso de fomento ao setor social. O cuidado é para que não abandonem sua filantropia, mas que enxerguem o apoio a organizações intermediárias como um fortalecimento estratégico desse ecossistema, e se tornem um aliado para atrair empresas e investidores privados ligados a essas fundações, para impulsionar empreendedores sociais com soluções inovadoras para as mudanças que gostariam de promover no mundo.

Em 2015, o estudo da Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto recomendou que os institutos e fundações direcionassem, até 2020, 5% do seu orçamento ao ecossistema de investimentos e negócios de impacto em cinco frentes possíveis: aporte de capital diretamente nos negócios; fortalecimento de agendas como aceleração e mensuração de impacto; fomento à pesquisa, formação e disseminação de conteúdos; apoio na pilotagem de novos instrumentos financeiros; e, quando vinculados a corporações, apoio na aproximação dessa agenda com as estratégias centrais das grandes empresas. No levantamento do Censo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) de 2016, 42% de seus 116 associados na época já diziam ter algum tipo de atuação com investimentos e negócios de impacto, e outros

32% que não atuavam com esse tema sinalizaram interesse em fazê-lo no futuro: “Os dados do censo Gife 2016 indicam uma aproximação gradual e exploratória de investidores sociais privados ao tema de negócios de impacto, ainda marcada por muitas dúvidas e incertezas relacionadas a conceitos, questões jurídicas e formas de investimento”. Outro resultado interessante do relatório foi que quase 15 institutos e fundações já investem, em 2016, mais de 5% de seus orçamentos nessa agenda.

Consideramos que três iniciativas foram essenciais para o engajamento crescente dos institutos e fundações: a primeira foi a constituição da Rede Temática de Negócios de Impacto em maio de 2016. Esse grupo, atualmente liderado pelo Instituto Sabin, pela Fundação Grupo Boticário e pelo ICE, tem 200 participantes, se reúne trimestralmente com o objetivo de: criar um ambiente de diálogo para alinhar e trocar conhecimentos; gerar propostas coordenadas pelos associados Gife e criar conexão entre investidores e parceiros no tema. Entre os resultados da Rede, destaca-se a publicação *Olhares sobre a atuação do investimento social privado no campo dos negócios de impacto*, que apresenta conceitos, explora potencialidades (como o desenvolvimento de soluções nas e pelas comunidades de interesse e grupos sociais específicos) e analisa algumas implicações legais ou dilemas estratégicos no aporte de capital de Institutos e Fundações em negócios de impacto.

Durante um laboratório de inovação em investimento de impacto, promovido em 2016 pela Aliança pelo Impacto, em parceria com a Aoka Labs, com mais de 40 participantes dos mais diversos perfis, com o objetivo de mover de forma criativa o ecossistema e estimular o nascimento de protótipos que poderiam responder às recomendações da Aliança pelo Impacto, nasceu o Fundações e Institutos de Impacto (Fiimp). Esse grupo decidiu colaborar para conhecer, explorar e praticar, com um risco baixo e uma intenção genuína de aprendizagem coletiva, a utilização de instrumentos financeiros de impacto. Vinte e dois institutos e fundações que já atuavam ou tinham interesse em atuar com negócios de impacto passaram a experimentar estratégias de apoio a projetos socioambientais com recursos retornáveis. A partir de um pequeno aporte de capital, o grupo pôde testar como seria fazer um investimento via *crowdequity*, oferecer um empréstimo e ser garantidor (para tomadas de créditos maiores com outros parceiros) de um negócio de impacto. A experiência bem avaliada gestou o

Fiimp2, implementado em 2019 com um grupo diferente de 20 fundações, institutos, empresas e parceiros como BNDES e British Council.

Finalmente, o Enzima Lab, realizado pelo Instituto Sabin e pela Dinamo, também tem integrado institutos e fundações com os investimentos e negócios de impacto. Inspirado em programa de aceleração de negócios, esse é um espaço de imersão, aprendizagem, troca de experiências e mentoria sobre o tema, que busca como resultado construir e internalizar estratégias de atuação com negócios de impacto.

Ao longo dos últimos anos, um esforço recorrente tem buscado diminuir as inseguranças legais que porventura venham a inibir a atuação de institutos e fundações em investir em negócios. Diversos pareceres jurídicos têm sido produzidos para respaldar as regularidades dessas operações e, eventualmente, orientar sobre ajustes necessários nos estatutos das organizações. O desafio é quebrar barreiras culturais para que lideranças dos institutos e fundações passem a explorar ainda mais as potencialidades de combinar o investimento social privado com o ecossistema de inovação e impacto.

7. Estruturar e implementar uma estratégia de atuação de governos com investimentos e negócios de impacto

Existe um consenso entre os países participantes do Global Steering Group for Impact Investment: a participação do governo é essencial para impulsionar e dar suporte à agenda de impacto. Essa relevância se justifica na medida em que as políticas públicas podem criar ou dificultar a infraestrutura necessária para a operação dos atores e dos fluxos do ecossistema. E o que se tem observado é que, nos três níveis da administração pública (federal, estadual e municipal), o governo deve entender como contribuir nos papéis de fomentador, regulador e comprador. A Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (Enimpacto) exemplifica bem a perspectiva multissetorial e articuladora esperada do governo.

Constituída no final de 2017, com a liderança da Secretaria de Inovação e Novos Negócios, do então Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, o apoio da Aliança pelo Impacto e a participação de gestores públicos de diversos ministérios, a Enimpacto consolidou as temáticas nas

quais o governo federal deveria incidir nos 10 anos seguintes. Para sua implementação foi criado um comitê com lideranças públicas e da sociedade civil que passaram a debater, implementar e monitorar as ações que já envolviam, poderiam ou deveriam envolver o governo federal em quatro dimensões (organizadas de forma alinhada à visão de futuro apresentada no começo do capítulo): aumentar o número de negócios de impacto qualificados, aumentar o capital disponível para os negócios de impacto; fortalecer as organizações intermediárias; e ter legislações favoráveis a essa agenda.

Em algumas temáticas, o governo tem atuado de forma direta e indireta. No aumento do volume de capital disponível para os negócios de impacto, por exemplo, tem influenciado chamadas de apoio a fundos (como as realizadas pelo BNDES ou Finep) para que privilegiem no seu processo de seleção os fundos que se comprometem a monitorar o impacto socioambiental positivo gerado pelas investidas. Por outro lado, de forma direta, BNDES, Caixa Econômica Federal e Fundação Banco do Brasil, com apoio técnico do Sebrae, têm estudado a constituição de fundos de fomento a organizações gestoras comprometidas em emprestar para negócios de impacto.

A atração de capital internacional para investir em negócios ou fundos de investimento de impacto no Brasil tem sido uma agenda da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex) em parceria com a Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (ABVCAP). E os bancos e agências de desenvolvimento (ligados à Associação Brasileira de Desenvolvimento — ABDE), em parceria com a Comissão de Valores Monetários (CVM) e com o BID, têm estudado como estruturar novos instrumentos financeiros que permitam que os setores público e privado possam ter mais oportunidades para comprometer capital, com a premissa de gerar rentabilidade financeira com transformação social.

Talvez o maior potencial de contribuição do governo esteja em compras públicas. Basta conhecer alguns negócios de impacto nas áreas de educação, saúde, saneamento, acessibilidade ou zeladoria para se perguntar por que o governo não distribui esses produtos e serviços em escala. Organizações como BrasilLAB e Centro de Inovação para a Educação Brasileira (Cieb) têm se dedicado a incentivar que governos conheçam e comprem soluções disponíveis mais eficientes. A proposta não é delegar a terceiros a resolução dos problemas, mas orquestrar recursos intelectuais, financeiros e de redes em torno de questões críticas. Há, contudo,

desafios que freiam as compras públicas de negócios de impacto: aspectos culturais (gestores públicos têm dificuldade de mapear as soluções inovadoras existentes para endereçar os problemas existentes), legais (receio de cometer irregularidades) e processuais (licitações e instrumentos de compras bastante rígidos). Além do envolvimento de órgãos de controle, para que atestem a legalidade das compras, é importante que haja incentivo e reconhecimento para que o gestor público busque inovar, ampliando sua conexão com novas tecnologias, empreendedores e investidores dispostos a colaborar com o aprendizado do governo nesta agenda.

Ao longo de 2018, o Comitê Enimpecto estruturou-se em quatro grupos de trabalho, que mobilizaram outras 30 organizações para liderar ou apoiar a implementação de 25 ações conectadas às temáticas priorizadas da estratégia:

[...] as reuniões e os grupos de trabalho tornaram o Comitê uma instância formadora e inspiradora para as organizações participantes, que têm levado para discussões e planejamentos internos a agenda de investimentos e negócios de impacto. A expectativa é que no médio prazo essa influência possa ser percebida na institucionalização de mais políticas e programas norteados ou comprometidos com vertentes de investimentos e negócios. [texto do Relatório anual de atividades do Comitê de Investimentos Negócios de Impacto, 2018]

Com a reestruturação ministerial, no começo de 2019, a Enimpecto foi alocada para o Ministério da Economia — e segue gerando frutos. Inspirado pela experiência federal, o Rio Grande do Norte lançou a primeira Estratégia Estadual de Investimentos e Negócios de Impacto em abril de 2019. A expectativa é de que outros atores estaduais — Ceará, São Paulo e Rio de Janeiro estão avaliando a implementação — e municipais constituam políticas para confluir, de formas sistêmicas e institucionalizadas, sua atuação nessa agenda, atraindo mais empreendimentos e investimentos comprometidos com impacto. Como sinalizou José Mario Carneiro, da Oficina Municipal: “O resultado esperado é a melhoria da qualidade de vida da sua comunidade. No final do dia, isto vai deixar o cidadão satisfeito, o eleitor vai confirmar o seu voto e o prefeito vai deixar sua marca” (Gestores municipais compram de negócios de impacto, 2017:5).

8. Amadurecer a discussão sobre efetividade, instrumentalizando empreendedores, investidores e organizações intermediárias para discutir e mensurar impacto

Um dos divisores de água dos investimentos e negócios de impacto é o compromisso em entregar a transformação social acordada — seja com investidores, clientes ou apoiadores. Para além de uma boa intenção, é preciso saber qual realidade se pretende transformar, que indicadores poderão atestar essa mudança e como juntar dados para balizar essa história. Ampliar o compromisso com mensuração de impacto e saber como conduzir esse processo é o que trará credibilidade para essa agenda e, conseqüentemente, mais investidores, empreendedores e interessados em fomentar o ecossistema de impacto. Mensuração pode ser um gatilho para o sucesso ou fracasso de tudo o que temos defendido. Há, contudo, desafios para viabilizar esse compromisso. Gostaríamos de passar brevemente por três deles.

O primeiro diz respeito à própria definição de impacto. Para a Aliança e diversos de nossos parceiros, considera-se impacto a capacidade de um negócio de promover transformação e melhoria mensurável de problemas sociais e ambientais. Mas em alguma medida essa transformação pode ser questionada por ser pontual e não sistêmica, por ter efeito imediato e não permanente, por incidir em área muito específica e não mais abrangente ou ser resultante de intervenção muito indireta. A quem caberá definir qual o impacto e o indicador que explica esse impacto: ao empreendedor, aos seus financiadores, aos seus clientes, ou outros? Caso as expectativas e resultados sejam dissonantes, haverá frustração entre as partes e provavelmente uma quebra de acordo (algo como “não foi para isso que eu investi em você” ou “você não me entregou o serviço esperado”).

O segundo desafio está vinculado a questões técnicas da mensuração. Ainda que o empreendedor receba apoio de terceiros para esse processo, é importante que ele conheça aspectos gerais sobre a metodologia aplicada, participe do levantamento e análise de dados, discuta os resultados e, mais importante, inclua a mensuração como prática recorrente na gestão do seu negócio. Não é trivial reservar energia e tempo para isso.

Finalmente, precisamos considerar que diversos negócios de impacto com perfil de *startups* ainda estão consolidando seus modelos de negócio, e isso implica acertar, errar, mudar a estratégia, mirar uma transformação

e talvez promover outra. A mensuração de impacto deve estar a serviço desses ciclos de aprendizados. Em algumas ocasiões, no entanto, alguns resultados já foram acordados com investidores e parceiros, trazendo dilemas entre entregar os indicadores esperados ou explorar eventuais novos caminhos para o negócio.

Em uma perspectiva de ecossistema, mais importante do que solidificar conceitos e padronizar processos é garantir que empreendedores e intermediários entendam a relevância da mensuração de impacto e queiram começar isso de alguma forma; que investidores estejam abertos para conhecer ou coconstruir as teses/visões de impacto dos negócios de seu portfólio de investimento; que organizações intermediárias (como professores ou consultores) possam oferecer apoio técnico qualificado; e que haja recursos disponíveis para financiar a construção, a operação e a disseminação de casos práticos de mensuração.

Além de diversos estudos globais, duas publicações nacionais têm colaborado para o avançar dessa temática. O *Guia prático de avaliação para negócios de impacto social*, lançado pela Artemisia, Agenda Brasil do Futuro e Move Social, além de trazer um vasto repertório sobre as dimensões de impacto social, os modelos de investigação e os cuidados do processo de mensuração, também inclui sete passos detalhados da construção à prática. O *Modelo C*, produzido pela Move Social e Sense-Lab, em parceria com o ICE e a Fundação Grupo Boticário, apoia empreendedores a correlacionar seu modelo de negócios (numa estrutura de Canvas) com sua teoria de mudança (encadeamento lógico entre os serviços e produtos oferecidos e as transformações almejadas), para garantir que ambas estejam robustas e não antagônicas — evitando que os empreendedores tenham que abrir mão do impacto esperado para alavancar seu negócio, ou o contrário.

Globalmente, a questão da mensuração de impacto é tão relevante que o Global Steering Group for Impact Investment a colocou como prioridade de sua atuação no biênio 2019-20, e tem apoiado o projeto Impact Weighted Accounts, liderado por Harvard, cuja meta é gerar uma metodologia padrão de indicadores de impacto que possa ser incorporada pelas empresas justamente com sua contabilidade financeira. No futuro, junto com seu balanço com resultados financeiros, espera-se que todas as organizações sejam também cobradas a apresentar um balanço de impacto. E, mais importante, que estejam instrumentalizadas e assessoradas para isso.

Engajar parceiros para a revolução de impacto

Uma aspiração futura é não precisarmos debater um ecossistema de investimentos e negócios de impacto. Todo empreendimento já estaria comprometido em gerar transformação social; todo portfólio de investimento já seria avaliado pela sua capacidade de ampliar retornos financeiros e gerar impacto; toda instituição financeira já teria carteiras que possibilitariam a correntistas fomentar causas que os mobilizassem; toda universidade já prepararia os jovens para atuar em organizações híbridas (que são direcionadas a atingir objetivos econômicos e socioambientais positivos) e não teríamos que conviver com a divisão que hoje persiste no campo de negócios. Avançamos significativamente, tanto no número de organizações quanto na qualidade do debate, mas ainda há uma longa jornada pela frente. É preciso ampliar o alcance dessa visão de mundo, construir narrativas simples e poderosas que expliquem o campo dos investimentos e negócios de impacto para mais pessoas e as façam mover seus atos de compra e investimentos alinhados a seus propósitos.

Os conceitos de investimentos e negócios de impacto podem gerar estranhamentos tanto para quem está acostumado a uma linguagem de negócios quanto para os habituados com a área social. E como não se deseja que esse ecossistema seja um segmento fechado em si, fadado a não crescer, importante saber traduzir os conceitos, construir narrativas, adaptar as formas de apresentar a mesma tese: o “impacto” no centro das decisões de empreendedores, investidores e sociedade. Provavelmente não será apenas uma narrativa, mas diversas, adaptadas para diferentes públicos, que resolverão essa questão. O desafio é não perder a essência e garantir que as mensagens cheguem de forma assertiva e com credibilidade — evitando tanto a banalização do conceito quanto situações de *bluwashing*, em que o discurso e a imagem de comprometimento com o impacto não correspondem à prática. Uma meta, por exemplo, seria que investidores lessem nos cadernos de economia dos principais veículos impressos do país sobre investimento de impacto. E, por outro lado, que mais negócios fossem reconhecidos por sua vocação de ampliar a biodiversidade brasileira; ou que empreendedores de baixa renda conheçam as ferramentas e redes que poderiam apoiá-los por meio de lideranças nacionais e locais que militam pela valorização do capital social das periferias.

Comunicação deve ser um instrumento transversal a todos os pontos de alavancagem que apresentamos neste artigo. Precisa-se de mais portavozes que espalhem essa mensagem em abrangência nacional; de mais *cases*, premissas e tendências estruturadas para convencer novos investidores, instituições financeiras e empresários de que gerar e mensurar impacto é um caminho sem volta. Demanda-se mais veículos de comunicação compartilhando os valores e a potência de empreender e investir com impacto; ações para influenciar positivamente gestores públicos com experiências bem-sucedidas de outros gestores; e de novas narrativas que possibilitem uma aproximação com outros ecossistemas (como o de tecnologia, o de políticas públicas, o da economia criativa, o das corporações, o dos fundos de pensão etc.) para que novas organizações não participantes possam enxergar a proposta de valor e se aproximem. Trata-se da história da revolução do impacto, que não tem um único protagonista, e cuja beleza são justamente os atores e as redes que compõem um ecossistema que já entendeu que precisa mudar a forma como resolvemos problemas socioambientais por meio de uma mudança na forma como concebemos os negócios.

Visualize um mundo onde a desigualdade está diminuindo. Onde os recursos naturais são regenerados e as pessoas podem liberar todo seu potencial e tirar proveito de uma prosperidade compartilhada. Um mundo focado não apenas em minimizar danos, mas em fazer o bem de forma mensurável. Este é o propósito da revolução do impacto. Cada um de nós tem um papel a desempenhar. Qual é o seu? [Cohen, 2018:5]

Referências

- ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO. *Como as instituições financeiras locais e internacionais estão se posicionando no tema de investimento de impacto*. São Paulo, 2017.
- _____. *Gestores municipais compram de negócios de impacto*. São Paulo, 2017.
- _____. *Produtos financeiros de impacto socioambiental — oportunidades para investidores*. São Paulo, 2019.
- ARTEMISIA; AGENDA BRASIL DO FUTURO; MOVE SOCIAL. *Avaliação para negócios de impacto social*. 2017.

- ____; FUNDAÇÃO CARGILL. *Tese de impacto social em alimentação*. 2017.
- ____; FORD FUND. *Tese de impacto social em mobilidade*. 2018.
- ____; ELETROPAULO; AES TIETÊ. *Tese de impacto social em energia*. 2018.
- ASPEN NETWORK OF DEVELOPMENT ENTREPRENEURS; DELOITTE. *Accelerating startups in emerging markets*. Emory University, 2017.
- ASPEN NETWORK OF DEVELOPMENT ENTREPRENEURS. *Panorama do setor de investimento de impacto no Brasil*.
- BANCO MUNDIAL. *Efeitos dos ciclos econômicos nos indicadores sociais da América Latina e Caribe: quando os sonhos encontram a realidade*. 2019.
- COHEN, R. *On impact — a guide to the impact revolution*. 2018.
- COMINI, G. M.; FISCHER, R. M. *Lições na prática: reflexões sobre os elos entre organizações da sociedade civil e negócios de impacto*. 2017.
- ENIMPACTO. *Relatório anual de atividades do Comitê de Investimentos Negócios de Impacto*. 2018.
- EZEQUIEL, R.; VERNIS, A. Ecosistemas organizacionais para fortalecer negócios inclusivos. In: MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. *Negócios inclusivos — iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamerica*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2010.
- GIFE. *Censo Gife 2016*. 2018.
- KANTER, R. M. *Enriching the ecosystem*. 2012.
- OXFAM BRASIL. *A distância que nos une*. 2017.
- QUINTESSA. *Guia para o desenvolvimento de negócios de impacto*. 2017.
- SALAMON, L. *New frontiers of philanthropy: a guide to the new tools and new actors that are reshaping global philanthropy and social investing*. 2014. p. 311-312.
- THE GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK. *Annual impact investor survey*. 2018
- WYLINKA. *Inovação e impacto socioambiental*. 2018.

CAPÍTULO 3

Reflexões sobre o papel dos governos no campo dos negócios de impacto

Fernando Burgos

Introdução

Nas últimas décadas, a sociedade vem passando por inúmeras transformações em todo o mundo. A mais visível delas parece ser o uso intensivo de tecnologia no dia a dia das pessoas, mas há outras igualmente importantes como o aumento da urbanização. Dados da Organização das Nações Unidas mostram que, se atualmente 55% da população vive em áreas urbanas, em 2050 esse número atingirá 68%. Temos também a queda nas taxas de fecundidade uma vez que, em 1950, as mulheres tinham em média 4,7 filhos durante a vida, e esta taxa caiu para metade, para 2,4 filhos por mulher, em 2017. Além disso, temos o envelhecimento da população em todas as regiões do planeta.

No Brasil, a situação não é diferente. Nosso processo de urbanização segue em ritmo muito acelerado e quase 25% da população vive nas 27 capitais. A mudança na pirâmide etária brasileira é irreversível e se em 2019 temos 13,45% da população com mais de 60 anos, as projeções populacionais do IBGE indicam que, em 2050, as pessoas com mais de 60 anos serão 28,46% da população brasileira. E a tecnologia está cada vez mais presente na vida dos brasileiros, e os dados do Cetic mostram que, em 2017, 67% da população era usuária de internet.

Analisando a situação da Espanha no início da década de 2010, o professor Joan Subirats escreveu *Otra sociedad, otra política?*, e logo na introdução do livro afirma:

Nós vivemos em plena mudança de época. Não é apenas uma crise. Nós mudamos os padrões de trabalho e vida. Nós nos comunicamos, informamos e agimos a partir de outras plataformas e mídias. Outras famílias. Bairros e cidades mais heterogêneos. Empregos, salários e hipotecas, dependendo de decisões e situações que não sabemos a quem atribuir. E no meio de toda essa mudança, a política e os políticos parecem seguir seu próprio caminho, em suas coisas, como se o que nos acontecesse fosse algo temporário. [Subirats, 2012:5; tradução do autor]

No Brasil, a situação é semelhante. O início das manifestações em junho de 2013 mostrou que uma parcela importante da população brasileira estava muito descontente com a aparente desconexão entre seus desejos e os rumos da política nacional e das políticas públicas em diversos níveis de governo. Os efeitos dessas manifestações de 2013 sobre os rumos da situação política brasileira ainda estão sendo debatidos por cientistas políticos(as) e sociólogos(as), mas um aspecto parece claro: a fragmentação de interesses da população brasileira ficou evidente. Enquanto alguns querem andar armados pelas ruas, outros querem mais direitos humanos; enquanto alguns querem o fim das universidades públicas e gratuitas, outros lutam pela ampliação dos recursos públicos para pesquisa e ensino superior; enquanto alguns querem menos saúde pública, outros querem a ampliação e o fortalecimento do SUS. E entre todos esses grupos há uma infinidade de posições que não podem ser encaixadas nos extremos.

Nesse cenário de mudanças demográficas e na urbanização, de aumento do alcance da tecnologia, de uma sociedade mais complexa e de fragmentação de interesses, como os governos têm reagido a essas mudanças? De uma maneira muito semelhante à que vem tratando as questões sociais nas últimas décadas: no chamado “modelo de caixinhas”. A divisão dos Ministérios e das Secretarias Estaduais e Municipais permanece em “Educação”, “Saúde”, “Assistência Social”, “Cultura”, “Esporte”, “Desenvolvimento Econômico”, “Habitação” etc., cada qual com uma equipe própria e dotação orçamentária específica.

Mas quem cuida dos grupos populacionais específicos? Em outras palavras, a criança, por exemplo, é responsabilidade de qual área da ad-

ministração pública? E a população idosa que vem crescendo rapidamente nos últimos anos? Se antes os idosos eram atendidos pelas secretarias de saúde e de assistência social, principalmente os mais pobres, hoje eles demandam políticas específicas de assistência social e saúde, mas também de educação, cultura, esporte, lazer, habitação, mobilidade, desenvolvimento econômico etc. A busca pelo envelhecimento ativo requer políticas estruturadas e que não podem estar restritas a uma única secretaria ou departamento.

Para atender grupos populacionais específicos — como idosos, crianças, jovens, mulheres, população LGBT, populações tradicionais e outros — é fundamental que a administração pública trabalhe com o foco cada vez maior em ações e políticas transversais, intersetoriais e interseccionais. Elas permitem que a historicamente fragmentada administração pública possa ter suas áreas e estruturas integradas e também permitem a articulação com outros atores da sociedade como empresas, ONGs, organismos internacionais e movimentos sociais.

Outra questão fundamental é a ampliação do uso da tecnologia. Embora a resistência em relação à utilização de novas tecnologias por parte dos governos tenha diminuído sensivelmente nos últimos anos, ainda são necessários grandes avanços. Novos aplicativos e plataformas surgem diariamente e são acessados por uma parcela da população. Mas é preciso tomar cuidado para não ampliarmos a exclusão digital e tecnológica, principalmente quando os governos optam por soluções do tipo *self-service* para populações em condições de vulnerabilidade. O filme *Eu, Daniel Blake*, lançado em 2016 pelo diretor Ken Loach, mostra muito bem como serviços de proteção social informatizados podem deixar os cidadãos em situação bastante complicada. Um recente estudo na Dinamarca mostra como novas formas de exclusão emergem a partir da adoção de processos totalmente digitais em centros de atendimento ao cidadão (Schou e Pors, 2018).

Com a sociedade cada vez mais complexa, com novas e específicas demandas e com os avanços tecnológicos, a administração pública brasileira encontra-se em um momento desafiador. Como ser inovador e dar respostas mais rápidas às demandas da população? Os negócios de impacto, tema do livro, podem ser uma alternativa muito interessante para governos municipais, estaduais ou federal lidarem com novos e velhos problemas que afetam a sociedade brasileira.

Os governos no plural

A principal questão quando falamos de “governo” no Brasil é perceber que se trata de um erro. Na verdade, devemos tratar sempre como “governos”, reforçando a pluralidade de contextos e realidades que temos. Em geral, as críticas — e poucos elogios, infelizmente — quando são feitas ao “governo” estão endereçadas ao governo federal e, em caso de políticas de cunho mais local — limpeza e iluminação pública, por exemplo —, ao governo municipal. Mas não é raro que a população cobre de um governante que ele resolva problemas que não estão sob sua alçada. Os casos mais clássicos talvez sejam da segurança pública, em que é raro que a cobrança recaia sobre o governo estadual (principal responsável por essa questão), e da geração de emprego e renda, que muitas vezes é voltada ao governo municipal, mesmo sabendo que suas possibilidades de desenvolvimento econômico — principalmente em épocas de crise econômica como a que vivemos nesse momento — são limitadas. Sem a clareza de quem deve ser responsabilizado pelas políticas específicas, é comum haver injustiças em relação aos que estão sendo cobrados ou deixados de cobrar.

Mas quando pensamos nos governos brasileiros (novamente, no plural) é fundamental lembrar que estamos falando de múltiplas desigualdades. A primeira delas refere-se à questão populacional, já que temos municípios enormes como São Paulo e Rio de Janeiro e municípios com um contingente populacional bem pequeno. Os dados do Censo de 2010 mostram que mais de 70% dos municípios brasileiros têm menos de 20 mil habitantes e que 1.310 municípios (23,5% do total de municípios) possuem menos de 5 mil habitantes. Só para efeito de ilustração, em 2010, o município de São Paulo tinha mais habitantes do que a soma da população dos 2.268 menores municípios brasileiros (aproximadamente 40% do total de cidades). Analisando os dados paulistanos de maneira mais profunda, e considerando apenas uma das 32 subprefeituras existentes na cidade, o território do M’Boi Mirim — que abrange os distritos do Jardim Ângela e Jardim São Luís — possuía em 2010 mais moradores do que oito capitais estaduais (Aracaju, Cuiabá, Porto Velho, Florianópolis, Macapá, Rio Branco, Vitória e Palmas).

A segunda desigualdade é em termos territoriais. Se de um lado há mais de 400 municípios brasileiros com área total inferior a 100 km², o municí-

pio de Altamira (PA) possui mais de 159.000 km², o que corresponde a uma área maior do que a soma dos territórios da Dinamarca, Suíça e Bélgica. A maior capital brasileira (Porto Velho, RO) tem uma área maior do que a de estados inteiros como Alagoas ou Sergipe. É importante lembrar que grande parte das áreas desses enormes municípios é rural e isso faz com que determinados bairros ou distritos estejam muito distantes do centro das cidades, onde ocorre o processo de tomada de decisões. Na região amazônica, esse deslocamento, feito muitas vezes por barcos, pode levar várias horas e custa muito

Os municípios da Amazônia e do Semiárido, sem dúvida, possuem características bastante peculiares. Mas, além da extensão territorial e do número de habitantes, há outras complexidades presentes. Por exemplo, há os chamados “municípios de fronteira” que, segundo a definição do IBGE, são aqueles “com área total ou parcialmente localizada na Faixa de Fronteira, que é a faixa interna de 150 km de largura, paralela à linha divisória terrestre do território nacional”. Os 586 municípios de fronteira estão presentes em 11 estados e estão sob as regras de segurança nacional. Em muitos casos, a realidade diária dos governantes é negociar diretamente com os vizinhos internacionais para lidar com questões como mobilidade e gestão de políticas sociais, como atendimento de saúde, violência contra a mulher, enfrentamento à pobreza, educação para estrangeiros etc. Como os negócios de impacto podem ajudar esses municípios?

caro, tornando algumas áreas como “invisíveis” e “inaudíveis” por parte de prefeitos(as), secretários(as) e vereadores(as).

A terceira desigualdade é aquela relacionada com recursos financeiros e oportunidades. As grandes cidades e suas regiões metropolitanas possuem mais atividades econômicas e, com isso, as oportunidades de trabalho e renda são mais frequentes e diversificadas. Outra consequência do fluxo econômico é a maior arrecadação tributária própria que esses municípios possuem. Isto é, os três impostos municipais — IPTU, ISS e ITBI — são importantíssimos na receita total municipal. Já nos municípios menores, as oportunidades acabam sendo mais restritas e as finanças públicas dependem basicamente das transferências constitucionais dos governos estadual e federal. Mesmo nos poucos casos em que as pequenas cidades possuem algum tipo de produção agrícola ou mineração para exportação, o fim do chamado “ciclo das *commodities*”, há alguns anos, reduziu drasticamente a arrecadação desses municípios. Mas essa terceira desigualdade não está apenas relacionada com o âmbito intermunicipal, já que o Brasil também convive com as desigualdades interestaduais.

A quarta desigualdade é aquela relacionada com as capacidades técnicas dos governos. O governo federal possui carreiras estruturadas (como as carreiras do Ciclo de Gestão, que incluem analista de comércio exterior, analista de planejamento e orçamento, especialista em políticas públicas e gestão governamental e as carreiras do Ipea) com boa remuneração e com possibilidades interessantes de alocação profissional e que, por isso, atraem bons quadros técnicos. Mas nos estados e municípios, em geral, as equipes não possuem a mesma qualificação e essa situação se agrava nos micro e pequenos municípios citados anteriormente. Isso porque normalmente as estruturas de trabalho e de remuneração são piores do que nos grandes centros urbanos ou nos estados mais ricos, e isso dificulta a atração e retenção de profissionais altamente capacitados.

As quatro desigualdades descritas anteriormente estão fortemente inter-relacionadas e entendê-las é fundamental para as pessoas que trabalham ou pretendem trabalhar com negócios de impacto. Sem o conhecimento sobre quais os tipos de governo com os quais lidarão nas suas atividades cotidianas, o desafio para os negócios tende a ser maior.

Os diferentes papéis dos governos no desenvolvimento de soluções inovadoras

Uma dúvida comum no ecossistema dos negócios de impacto é qual deve ser o papel dos governos. A resposta é difícil porque novamente depende de contextos e características locais. Em alguns casos, onde já há iniciativas consolidadas, os papéis podem ser mais restritos. Em outros, há um grande número de ações a serem feitas para fomentar o ecossistema. Ou seja, os papéis podem variar bastante.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), por exemplo, entende que o setor público tem um papel catalisador no mercado de negócios de impacto social em termos de criar um ambiente regulador propício, incentivando uma maior transparência e tomando medidas concretas para ajudar a desenvolver o mercado. A organização fornece alguns exemplos de ações políticas realizadas, divididas em quatro grupos. O primeiro é o lado da demanda, com o apoio às organizações com assistência técnica, programas de preparação para investimentos, aquisi-

ções e outras iniciativas. O segundo é o lado da oferta com o fornecimento de incentivos fiscais, garantias, subsídios e/ou coinvestimento em fundos de investimento. O terceiro é o desenvolvimento do ecossistema, por meio da criação de intermediários, como bancos de atacado, bolsas ou outros canais para facilitar as ligações entre ofertadores e compradores de produtos e serviços. Por último, é a criação de um ambiente facilitador que aborde questões regulatórias, como o ordenamento legal específico.

No Brasil, infelizmente, a realidade econômico-financeira atual dos governos impede que muitas dessas ações sejam feitas, como programas mais estruturados ou incentivos fiscais e subsídios de grande volume. No entanto, existem seis papéis (figura 1) que os governos podem realizar e que não estão listados de maneira hierárquica.

Figura 1

Os seis diferentes papéis dos governos brasileiros em relação aos negócios de impacto



Fonte: Elaborada pelo autor.

O primeiro deles é o papel de *animação*. Os governos devem estimular que os indivíduos e organizações pensem e proponham soluções para os problemas existentes nas localidades. Se há um problema na coleta de

lixo, toda a população será afetada. Se todos sofrerão com o problema, é fundamental que todos possam participar do debate sobre formas de diminuí-lo ou de solucioná-lo. Ainda nesse papel, os governos podem atrair interessados em negócios de impacto ou desenvolvedores de soluções para suas cidades ou estados, mostrando que há interesse e espaço para a implementação de alternativas inovadoras e que tragam desenvolvimento para a região e seus moradores. Um aspecto fundamental é que o governo tenha claro quais são suas prioridades, de forma a definir em quais áreas os negócios de impacto devem ser estimulados.

O segundo papel é o de *fortalecimento de redes*. A solução de problemas complexos muito dificilmente será realizada por apenas uma organização. Pelo contrário, ela requer multiplicidade de visões, experiências anteriores e recursos (financeiros, humanos, informacionais etc.). Ao criar e principalmente fortalecer as redes de contatos entre diferentes empreendedores de impacto, agentes governamentais, prestadores de serviços e população em geral, os governos estão contribuindo não apenas para a criação de sinergias entre as organizações, mas também para evitar sobreposição de trabalho e concorrência desnecessárias. As estratégias de fortalecimento podem ser múltiplas como a disponibilização de espaços públicos para os encontros, a realização de cursos e programas de capacitação, o estímulo a eventos com potencial de atração de interessados no tema, a promoção de viagens curtas de intercâmbios para outras localidades como forma de aprender sobre o que está sendo implementado, a criação de aplicativos ou plataformas digitais que permitam o fortalecimento da rede.

O terceiro papel é a *regulação*. O pressuposto aqui é que os governos podem atuar como mediadores de interesses, dialogando e interagindo com os negócios de impacto, de maneira sempre transparente. Leis, decretos, portarias e normativas devem ser usados pelos governos para garantir a transparência e o controle por parte da população. Em muitos casos, as soluções inovadoras modificam as realidades existentes e geram grupos que podem ser prejudicados em um primeiro momento. Cabe ao poder público definir regras de funcionamento e, quando necessário, estabelecer formas de transição mais suaves como uma estratégia para diminuir ou eliminar resistências. Outra tarefa dos governos é evitar que um monopólio seja estabelecido pelo negócio de impacto, impedindo a concorrência e gerando dependência por parte da população.

O quarto papel é o das *compras públicas*. Os governos são importantes compradores de produtos e serviços, fazendo isso em uma escala muito grande. Por exemplo, ao pensarmos no setor de alimentação escolar de uma cidade média, qual a quantidade de arroz e feijão que precisa ser comprada mensalmente? A área de compras governamentais é bastante complexa e, geralmente, muito resistente a inovações, porque envolve muitos recursos financeiros e os agentes públicos possuem bastante receio das fiscalizações dos órgãos de controle. Assim, muitos tomadores de decisão não sabem como contratar algo que nunca foi contratado antes e isso é um grande obstáculo para os negócios de impacto. Mas há avanços recentes no Brasil (que serão tratados adiante) e que podem ajudar no exponencial aumento no volume de compras públicas. Nesse sentido, as chamadas compras públicas sustentáveis podem ensinar às demais áreas da administração pública.

O quinto papel é o *compartilhamento de informações*. Os governos possuem muitos dados sobre a população. As áreas que historicamente sempre produziram dados foram saúde e, mais recentemente, a educação. Grandes bancos de dados públicos como Datasus e Censo Escolar são exemplos exitosos. Nos últimos anos, dados de áreas como assistência social e mobilidade foram produzidos de maneira rigorosa e se tornaram importantes instrumentos para a elaboração de políticas públicas. A adoção da perspectiva de governo aberto (*open-government*) e o compartilhamento de informações (dados e mapas, por exemplo) podem ser fundamentais para que os negócios de impacto e outras organizações proponham soluções inovadoras para os problemas. A realização de cursos e oficinas sobre uso de dados, a promoção de *hackathons* e o lançamento de editais específicos para iniciativas de compartilhamento de informações são alguns dos caminhos que poderiam ser adotados pelos diferentes governos.

O sexto e último papel é o do *investimento direto*. Algumas pessoas podem considerar ser este o papel mais decisivo, porém, tendo em conta o cenário atual de restrição orçamentária, optou-se por visibilizar inicialmente os demais papéis, cujo custo é menor. Mas esse investimento direto pode existir e ocorrer de diferentes maneiras. Por exemplo, a criação de organizações estatais ou mistas de assistência técnica para empreendedores(as) ou de programas de incubação e aceleração para negócios de impacto. Outra possibilidade é a disponibilização de recursos financeiros ou de incentivos fiscais para *startups* ou organizações em estágio nascente, mas cujo poten-

cial de crescimento e retorno seja considerado alto. A criação de fundos de investimento (para *seed money* e/ou *venture capital*) que possam ser acessíveis aos negócios de impacto também pode significar uma alternativa muito interessante para facilitar o aporte de recursos financeiros nessas iniciativas. Esses fundos podem inclusive oferecer financiamento reembolsável para aquelas organizações que já estejam em processo mais avançado de maturação. E, por último, há a possibilidade de o apoio direto ocorrer via fundações de amparo à pesquisa, por meio de editais e programas específicos, para que pesquisadores acadêmicos possam atuar em parcerias com os negócios de impacto, ajudando no desenvolvimento de ambos.

As experiências internacionais que podem servir de inspiração

Por estarmos tratando de um tema relativamente novo no Brasil, é sempre importante observar como os governos internacionais estão abordando o tema. Obviamente, o objetivo não é copiar as práticas e políticas, dado que os contextos e realidades internacionais são muito diferentes do Brasil. Mas, sim, o objetivo é utilizar alguns dos exemplos como fonte de inspiração para novas práticas dos governos brasileiros e também aprender com os erros e acertos daqueles que estão há mais tempo nessa área.

A primeira referência internacional é o Reino Unido que, em junho de 2013, sediou um evento focado em investimento social, o Social Impact Investment Forum, dentro do encontro anual do G8 (Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão, Reino Unido e Rússia). No discurso de abertura do evento, o então primeiro-ministro David Cameron anunciou três passos que ele considerava fundamentais: isenções fiscais para investimentos sociais; uma bolsa de valores sociais para medir o sucesso desses investimentos sociais; e ajuda para as comunidades poderem comprar ativos locais. No evento, foi anunciada a criação de uma força-tarefa denominada Social Impact Investment Taskforce, que serviu de referência para muitas outras iniciativas internacionais. Entre setembro de 2013 (o primeiro encontro foi em Washington DC nos Estados Unidos) e junho de 2015, houve sete encontros da força-tarefa e vários documentos foram publicados.

Em agosto de 2015, a força-tarefa foi substituída pelo Global Economic Impact Investment Steering Group (GSR). O GSG tinha como objetivo continuar

o trabalho da força-tarefa, mas ampliando o número de membros, incluindo 13 países e a União Europeia, além de observadores do governo e das principais organizações de apoio ao investimento de impacto. Em julho de 2016, os representantes dos países decidiram formalizar o GSG como uma entidade própria. O nome do GSG foi alterado (Global Steering Group for Impact Investment), mas sua sigla e seu principal coordenador, sir Ronald Cohen, permanecem os mesmos. Contando atualmente com 23 países, incluindo o Brasil, a missão atual traduzida é “aproveitar a energia por trás do investimento de impacto para desencadear um movimento em todo o mundo”.

Muito recentemente, em junho de 2019, foi lançado o Impact Investing Institute. Esse instituto reunirá o UK National Advisory Board on Impact Investing (UK NAB) e a Implementation Taskforce on Growing a Culture of Social Impact Investing in the UK (Implementation Taskforce). O objetivo do instituto é criar mecanismos para facilitar que pessoas comuns possam investir seus recursos financeiros em ações e negócios que buscam melhorar a vida das pessoas, como organizações que fornecem moradia para pessoas em situação de rua, empresas de energia renovável, empresas comprometidas em oferecer empregos sustentáveis ou iniciativas educacionais. Ainda se trata de uma iniciativa muito nova, mas seus quatro objetivos são ambiciosos: fortalecer a infraestrutura de mercado para investimentos de impacto; aumentar o montante de capital investido para impacto; aumentar a efetividade do capital investido; e facilitar o investimento para impacto para todos os indivíduos interessados.

Outro país que tem se destacado bastante em relação às estruturas de apoio é a Austrália. No âmbito do GSG e assim como outros países, possui um grupo de aconselhamento denominado Australian Advisory Board on Impact que possui cinco focos: criar a visão e a estratégia para o desenvolvimento do mercado de investimento de impacto dentro e fora da Austrália; supervisionar iniciativas estratégicas para aumentar o investimento de impacto; construir o engajamento com os *stakeholders* no investimento de impacto; incorporar o tema dos investimentos de impacto nos fóruns e discussões apropriados; conectar a atividade e liderança australiana com o desenvolvimento do mercado global.

Em 2014, para ajudar na implementação das recomendações do grupo, foi criada a Impact Investing Australia para trabalhar em três áreas críticas. A primeira era o desenvolvimento de infraestrutura de mercado, em que

chama a atenção o esforço para geração de dados sobre os investimentos realizados e os investidores, considerando que dados são fundamentais para a tomada de decisão. A segunda era aumentar a participação nesse mercado e foram utilizadas diversas iniciativas, com destaque para criação de uma “biblioteca” com estudos de casos e perfis dos negócios de impacto, e a organização de eventos nacionais e internacionais sobre o tema. A terceira era influenciar nas políticas públicas, considerando os governos estaduais e federal, de forma a criar um ambiente de apoio para os negócios com um foco duplo na mudança das políticas e também em ações práticas. No final de 2015, a Impact Investing lançou a Impact Capital Austrália (ICA), como uma instituição financeira independente fundamental para a estratégia de catalisar o mercado de investimento de impacto no país. Outra ação criada em 2015 foi o Impact Investment Ready Growth Grant, que fornece até 140 mil dólares australianos (equivalente a 370 mil reais, em julho de 2019) para suporte administrativo, financeiro, jurídico e outros de capacitação para apoiar os negócios de impacto. Geralmente, o empreendedor não precisa devolver o recurso, desde que tenha atingido os patamares de desempenho definidos conjuntamente com a equipe do fundo. Esse apoio é financiado pelo Departamento de Serviços Sociais australiano e já apoiou mais de 30 organizações.

Para finalizar o exemplo australiano, vale a pena destacar os seis princípios para o investimento de impacto social definidos pelo governo. O primeiro é colocar o governo como um capacitador e desenvolvedor do mercado de investimentos de impacto social, buscando lidar com as barreiras regulatórias e estimular o volume de capital envolvido. O segundo (*value for money*) refere-se à boa relação custo-benefício dos investimentos, mostrando que eles devem ter um benefício positivo. O terceiro princípio está relacionado com a mensuração e avaliação robustas dos resultados, em que medições contínuas baseadas em resultados são usadas para monitorar o progresso, risco e retorno do investimento. O quarto é o compartilhamento justo dos riscos e retornos do investimento incluindo o governo australiano, investidores e prestadores de serviços. O quinto é o alinhamento com as prioridades políticas do governo, ou seja, trabalhar com as questões sociais e/ou ambientais priorizadas anteriormente. E, finalmente, o sexto princípio (*co-design*) é garantir que as soluções sejam desenhadas não apenas pelos investidores ou pelo governo, mas incluam também no desenho toda a rede de *stakeholders*, incluindo especialistas no assunto, as comunidades envolvidas e os agentes de implementação.

Os avanços recentes no Brasil

Seguindo a tendência mundial, o Brasil também criou sua primeira iniciativa em 2014: a Força Tarefa Brasileira de Finanças Sociais, tendo como um dos seus maiores apoiadores o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE). Em 2015, a partir da consulta a diferentes organizações e atores envolvidos com o tema, foram lançadas 15 recomendações baseadas em quatro “engrenagens”: ampliação da oferta de capital; aumento do número de negócios de impacto qualificados e com alto potencial de crescimento; fortalecimento das chamadas organizações intermediárias; e promoção de um macroambiente favorável para o investimento de impacto. Em 2018, a Força Tarefa foi renomeada para Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, ou Aliança para o Impacto, e segue sendo um importantíssimo propulsor do ecossistema brasileiro, buscando estabelecer parcerias com a academia, os investidores, os negócios de impacto, o governo e as organizações intermediárias.

Uma das recomendações mencionadas foi direcionada ao governo federal brasileiro buscando inserir esse tema na agenda governamental. Em 2016 foram iniciados os estudos e estratégias de cooperação entre representantes da Força Tarefa e o então Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), mais especificamente a Secretaria de Inovação e Novos Negócios (SIN) do Ministério, mas também com atores do Ministério do Planejamento, Caixa Econômica Federal, Sebrae e BNDES. O resultado foi a criação da Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (Enimpac-to) em dezembro de 2017. O Decreto nº 9.244/2017 criou o Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto, com representantes governamentais, do setor empresarial e da sociedade civil, e estabeleceu cinco objetivos:

- I. a ampliação da oferta de capital para os negócios de impacto, por meio da mobilização de recursos públicos e privados destinados ao investimento e ao financiamento de suas atividades;
- II. o aumento da quantidade de negócios de impacto, por meio da disseminação da cultura de avaliação de impacto socioambiental e do apoio ao envolvimento desses empreendimentos com as demandas de contratações públicas e com as cadeias de valor de empresas privadas;
- III. o fortalecimento das organizações intermediárias que oferecem apoio ao desenvolvimento de negócios de impacto e capacitação aos em-

- preendedores, que geram novos conhecimentos sobre o assunto ou que promovem o envolvimento dos negócios de impacto com os investidores, os doadores e as demais organizações detentoras de capital;
- IV. a promoção de um ambiente institucional e normativo favorável aos investimentos e aos negócios de impacto, por meio da proposição de atos normativos referentes ao assunto; e
 - V. o fortalecimento da geração de dados que proporcionem mais visibilidade aos investimentos e aos negócios de impacto.

Sem dúvida alguma, a Enimpecto é um marco no Brasil em termos de políticas públicas de desenvolvimento de negócios de impacto por dois motivos: conseguir inserir o tema na agenda do governo federal, o que pode significar que estados e municípios sigam o mesmo caminho, e articular diferentes órgãos públicos para atuar nesse tema. Obviamente, a estratégia ainda precisa de tempo para apresentar resultados mais consistentes e a extinção do MDIC — e realocação dentro do Ministério da Economia — representou um risco. Além disso, é preciso avançar mais rapidamente no debate sobre o Projeto de Lei nº 338, de 2018, que está em tramitação no Senado Federal, cujo objetivo é a criação do Contrato de Impacto Social (CIS) em que uma entidade pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, se compromete a atingir determinadas metas de interesse social, recebendo o pagamento de contraprestação do poder público.

Outra iniciativa recente e promissora é o Laboratório de Inovação Financeira da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), em parceria com a Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Trata-se de um fórum de debates sobre o desenvolvimento de inovações financeiras para projetos de desenvolvimento sustentável. Atualmente, há quatro grupos de trabalho instalados: Finanças Verdes, FinTech, Instrumentos Financeiros e Investimentos de Impacto, e Títulos Verdes. O terceiro grupo leva em consideração as recomendações da antiga força-tarefa e trabalha em três subgrupos: Contrato de Impacto Social (CIS), Métricas de Avaliação do Impacto Social e Crowdfunding.

É importante lembrar que, mesmo que os avanços recentes em termos de atuação dos governos junto aos negócios de impacto possam parecer tímidos, já temos alguns resultados em outras áreas que podem servir como inspiração. Um exemplo é a legislação de compras públicas sustentáveis que é

adotada frequentemente pela União, estados e municípios. O mesmo ocorre com a Lei Complementar nº 123/2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, ou também com os programas de compras públicas de agricultores familiares como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) ou o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Em nenhum dos casos, os avanços foram rápidos, e diversas idas e vindas ocorreram no processo, mas os resultados podem ser considerados animadores.

Em termos de apoio a novos negócios e *startups*, por exemplo, podemos destacar três experiências de estruturas e programas de finan-

ciamento e investimento direto. A primeira é a Finep Startup, lançada em 2017 para apoiar a inovação em empresas nascentes por meio de apoios financeiros. Esse apoio pode ser por meio de subvenção ou de financiamento reembolsável, dependendo do estágio da empresa, e é direcionado para organizações que atuam em temas e tipos de tecnologias definidas pela Finep.

Mais recentemente, foi lançada a iniciativa BNDES Garagem cujo objetivo é apoiar o desenvolvimento das *startups* brasileiras, estando previstos três fundos de investimentos. O Fundo de Coinvestimento Anjo (Fip Anjo), por exemplo, é totalmente dedicado às *startups* e prevê investimentos em duas fases: na primeira o aporte é menor e, na segunda, voltado prioritariamente para as *startups* contempladas na primeira fase, o aporte é bem mais significativo. A ideia da Rede BNDES Garagem, prevista na iniciativa, é um exemplo do papel de “fortalecimento de redes” que mencionamos anteriormente.

E, por último, e para servir como exemplo do importante papel que as fundações de amparo à pesquisa podem ter, é sempre bom resgatar a experiência do Programa Fapesp Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas

O exemplo do Cies Global (Centro de Integração de Educação e Saúde), criado em 2008, serve para mostrar que, embora as contratações dos negócios de impacto por parte do governo possam parecer muito desafiadoras, elas são possíveis. Inicialmente, o projeto das Carretas de Saúde foi implementado em 2012 em parceria com a Prefeitura de São José dos Campos (SP), para a realização de atendimentos em um centro médico móvel. Em 2013, um novo convênio com o poder público foi estabelecido e permitiu a criação do programa Hora Certa Móvel, no município de São Paulo. A partir de 2017, outros três municípios do estado de São Paulo (Sorocaba, Rio Claro e Santa Bárbara d'Oeste) passaram a ser atendidos pelo Cies, mostrando que é totalmente possível realizar parcerias entre os negócios de impacto e os governos, tendo como objetivo principal a satisfação das necessidades da população.

(Pipe), criado em 1997, que visa integrar os conhecimentos da pesquisa científica e/ou tecnológica com as necessidades das pequenas empresas do estado de São Paulo.

No âmbito estadual e com foco totalmente em negócios de impacto, merece destaque a recente iniciativa do Rio Grande do Norte. A Lei estadual nº 10.483, de fevereiro de 2019, instituiu a Política Estadual de Investimentos e Negócios de Impacto Social, que definiu quatro tipos de empreendimentos que podem desenvolver negócios de impacto social: sociedades com fins econômicos/empresas; cooperativas; organizações da sociedade civil (OSC); e associações. A lei prevê a criação do Comitê Estadual de Investimentos e Negócios de Impacto Social, que terá a participação de integrantes de órgãos estaduais e outras entidades empresariais, da sociedade civil e da academia, e essa estrutura de governança com múltiplos atores do ecossistema pode ser bastante interessante. A política prevê diversos aspectos como regulação, investimento via incentivos fiscais e fortalecimento de redes de cooperação que, caso sejam devidamente implementados, podem representar um grande avanço para os negócios de impacto e servir como exemplo para outros estados e também municípios brasileiros.

Considerações finais: os desafios ainda presentes

O objetivo deste capítulo era discutir os diferentes papéis que os governos têm no campo do empreendedorismo de impacto e apresentar os avanços até o momento. Conforme explicado, os negócios de impacto com organizações governamentais e a sociedade civil podem juntos atuar no desenvolvimento de soluções inovadoras para os problemas municipais, estaduais e federais. Mas ainda há quatro desafios no contexto brasileiro que não podem ser ignorados ou subestimados e estão listados a seguir. O importante é lembrar — como salientamos anteriormente — que, embora experiências internacionais possam sempre servir de inspiração, lamentavelmente aqui no Brasil temos que lidar com um componente bastante peculiar: as múltiplas e profundas desigualdades brasileiras.

O primeiro deles é o marco legal pouco definido sobre formas de contratação de negócios de impacto. Embora haja iniciativas interessantes, elas ainda são muito poucas. Se o governo federal, com toda a sua estru-

tura financeira e de pessoal técnico, encontra dificuldades, não é difícil imaginar obstáculos para uma prefeitura de pequeno ou médio porte. Gestores públicos de todo o país lidam diariamente com o risco de judicialização de processos simples e complexos de compras e contratações, correndo o risco de sofrerem sérias punições em função de equívocos processuais. Assim, enquanto não houver um ordenamento jurídico consolidado e amplamente divulgado — as confederações de municípios e frentes de prefeitos podem ser importantes aliados —, dificilmente haverá um grande avanço no campo das compras e contratações públicas de negócios de impacto. Nesse sentido, a experiência potiguar pode ser uma importante referência para estados e municípios.

O segundo desafio está relacionado com a baixa capacidade técnica das equipes de muitos governos. Para lidar com um tema muito novo, é fundamental que haja robustos programas de capacitação dos(as) servidores(as) públicos, mostrando o potencial dos negócios de impacto e como estabelecer alianças e parcerias. A utilização da tecnologia e de canais de comunicação com linguagem adequada é fundamental para isso. Ainda nesse tema, é fundamental que o debate sobre os negócios de impacto não fique concentrado, no ensino superior, nas faculdades de Administração de Empresas, Administração Pública, Economia ou Engenharia. É fundamental que ele chegue aos cursos de Direito de todo o país. A formação de futuros operadores de direito que conheçam esse ecossistema e saibam como lidar juridicamente com ele, certamente, trará muitos ganhos futuros, uma vez que uma parte desses profissionais atuará nos governos, seja nas procuradorias municipais, nas assessorias jurídicas ou mesmo nos departamentos de compras. Trata-se, sem dúvida, de um desafio a ser superado no médio prazo.

O terceiro desafio está na comprovação dos impactos positivos dos negócios. Projetos pilotos e protótipos ainda são vistos com desconfiança por parte das equipes de governo. Conforme lembra o professor Eugene Bardach, os implementadores de pilotos costumam ser entusiastas e trabalham com condições financeiras e políticas favoráveis. Além disso, as resistências burocráticas a projetos pilotos tendem a ser menores. Mas o que observamos normalmente é que os resultados desses projetos tendem a ser melhores do que quando transformamos em políticas escaláveis (Bardach, 2012). Assim, os negócios de impacto precisam encontrar formas confiáveis de medir seus impactos e divulgar esses resultados de maneira intensa, não apenas para prestar contas aos investidores, mas também para convencer os governos a implementar determinadas inovações.

Por fim, o quarto desafio é mais conjuntural: considerando a crise econômica atual que está afetando todos os governos, há espaço para os negócios de impacto? Como todos sabemos, a inovação normalmente tem um alto custo financeiro. Por outro lado, e considerando a sociedade cada vez mais complexa, a não inovação também tem um custo político para os(as) prefeitos(as), governadores(as) e presidentes(as), dado o esgotamento da população em relação às velhas práticas políticas e de políticas públicas. A vantagem para os governos é que uma grande parte dos negócios de impacto assume os riscos financeiros. E, caso os resultados sejam positivos, os ganhos com a resolução dos problemas socioambientais serão compartilhados por todos(as).

Referências

- BARDCH, E. *A practical guide for policy analysis: the eightfold path to more effective problem solving*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.
- BLANCO, I.; GOMÀ, R. La crisis del modelo de gobierno tradicional: reflexiones en torno a la governance participativa y de proximidad. *Gestión y Política Pública*, v. XII, n. 1, p. 5-42, 2003.
- CARNEIRO, J. M. B.; DILL, G. Arranjos federativos regionais na Alemanha e o papel articulador dos Landkreise. *Cadernos Adenauer*, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 57-76, 2011.
- FARAH, M. F. S. Governo local, políticas públicas e novas formas de gestão pública no Brasil. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 7, n. 17, p. 59-86, 2000.
- NEWTON, K. Is small really so Beautiful? Is big really so ugly? Size, effectiveness, and democracy in local government. *Political Studies*, v. 30, n. 2, p. 190-206, 1982.
- SOUZA, C. Governos e sociedades locais em contextos de desigualdades e descentralização. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 431-441, 2002.
- SPINK, P. K.; CLEMENTE, R.; KEPPKE, R. Governo local: o mito da descentralização e as novas práticas de governança. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 61-69, 1999.
- SCHOU, J.; PORS, A. S. Digital by default? A qualitative study of exclusion in digitalised welfare. *Social Policy and Administration*, v. 53, p. 464-477, 2019.
- STOKER, G. *The politics of local government*. Londres: Macmillan, 1991.

PARTE 2

Começando um negócio de impacto

CAPÍTULO 4

A jornada interna dos empreendedores sociais

Ilaina Rabbat

Introdução: uma girafa vista do céu

Era agosto de 2012 e eu estava pousando no Aeroporto Internacional Jomo Kenyatta, enquanto tentava ver uma girafa da janela do avião. O Parque Nacional de Nairóbi é o único santuário de vida selvagem do mundo em uma capital, localizado a apenas sete quilômetros do centro da cidade e ao lado do Aeroporto Internacional de Nairóbi. O parque abriga as principais atrações da vida selvagem como rinocerontes, chitas, leões e girafas. O mais fácil de detectar de um avião são as girafas por seus longos pescoços, os mamíferos mais altos do mundo, que podem atingir até seis metros de altura. Lá estava eu tentando ver um deles para me distrair das minhas múltiplas e contraditórias emoções e sentimentos. Há quase dois anos, decidi fundar o Amani Institute com Roshan Paul. Nós dois determinamos que, em meados de 2013, iríamos abrir mão do nosso trabalho na Ashoka, onde ambos trabalhávamos, para desenvolver nossa própria organização em tempo integral. Teríamos um ano para que nosso empreendimento social começasse.

Foi uma promessa um pouco arriscada, porque, no momento em que eu estava pousando em Nairóbi, ainda não tínhamos uma equipe, clientes

ou até mesmo um site. Durante esse ano, muitas pessoas me perguntaram por que eu preferia deixar um trabalho maravilhoso e seguro em uma das organizações que eu mais admirava, a Ashoka, para começar algo incerto que muitas pessoas não acreditavam ser possível. Com Roshan, iniciava uma longa jornada para criar uma instituição que oferecesse formação especializada para profissionais que querem resolver os problemas mais difíceis do mundo. Seria uma educação prática para uma audiência global, ditada dos novos centros de inovação do mundo: Nairóbi, São Paulo e Bangalore.

Devido à nossa experiência de trabalho com empreendedores sociais e pessoas do setor social, aprendemos que um pilar fundamental dessa educação deve ser a jornada interna que alguém que queira levar uma vida com propósito e impacto deve percorrer. Essa jornada é fundamental porque o trabalho de impacto social tende a ser profundamente pessoal. Se não nos importássemos em resolver um problema social em nível pessoal, não andaríamos por esse caminho difícil e desafiador. Ser um empreendedor social não é um trabalho tradicional, com horários comerciais ou recompensas medidas em termos monetários, mas está conectado a quem somos, aos nossos valores e à nossa missão na vida. Meu marido costuma dizer que o Amani Institute é uma extensão de mim mesma, porque tem os valores que eu tento colocar em prática todos os dias. Portanto, devemos ser claros sobre como nosso eu interior orienta nosso trabalho no mundo exterior, a fim de tornar esse “trabalho externo” mais bem-sucedido. William O’Brien, ex-CEO da Hanover Insurance, afirma que “o sucesso de uma intervenção depende da condição interna do interventor”.

Dessa forma, a jornada interna de um empreendedor social é a dimensão pessoal do trabalho cotidiano em seu esforço para resolver um problema social. Usamos a palavra “jornada” porque ela continua ao longo da vida de um empreendedor social e somente por meio da prática podemos melhorar nosso ser interior. É uma peça-chave na sustentabilidade da solução. Sem autoconsciência e melhoria constante da dimensão pessoal, o empreendedor social não seria tão eficaz ou talvez seria infeliz. Consequentemente, a solução não seria sustentável a longo prazo porque ele mesmo não seria sustentável.

Duas categorias de empreendedores sociais: sobreviventes e prósperos

Quando estávamos conversando com empreendedores sociais para criar o currículo do Amani Institute, muitos confessaram que suas organizações haviam se tornado um fardo em suas costas, fazendo com que sua felicidade e impacto social diminuíssem. Muitos revelaram que estavam à beira do divórcio ou que não acreditavam mais que o mundo pudesse ser um lugar melhor. Desde então, tenho me perguntado por que alguns empreendedores sociais se sentem exaustos e sempre à beira de experimentar um esgotamento físico e mental, enquanto outros se sentem esperançosos e felizes com suas vidas. Durante o capítulo, irei compartilhar 10 conclusões que visam ajudar empreendedores sociais em sua jornada interna e, consequentemente, no impacto de suas organizações. Essas reflexões são fruto das lições do curso de Inner Journey que ministramos no Amani, dos meus mais de 15 anos de trabalho com empreendedores sociais dos cinco continentes e do meu trabalho de pesquisa na Universidade da Pensilvânia (UPenn) que me ajudou a compilar os resultados seguindo um método científico.

Um dos resultados do meu trabalho de pesquisa foi que podemos categorizar empreendedores sociais naqueles que *prosperam* e naqueles que *sobrevivem*. Os empreendedores que prosperam são aqueles que após décadas de impacto de sua organização ainda amam o que fazem e o fazem cada vez melhor. Aqueles que sobrevivem não estão felizes com suas organizações, sentem um grande peso nas costas, mas não podem deixar suas organizações porque estão profundamente conectados com a causa que defendem e com a própria organização. Eles entram em um círculo vicioso em que experimentam insatisfação com seu trabalho, suas vidas e, consequentemente, apresentam menor desempenho, mas não conseguem renunciar às suas organizações. *Sobreviventes* são pessoas que experimentam resultados mais negativos do que positivos em seus empreendimentos sociais. Os empreendedores sociais *prósperos* estão preparados para percorrer sua jornada interior. Os empreendedores sociais *sobreviventes* geralmente se preocupam mais em responder perguntas sobre escalabilidade, arrecadação de fundos e gerenciamento do que sobre si mesmos. No entanto, empreendedores sociais *prósperos* entendem que a preparação para a jornada interna é igual ou mais importante do que a escalabilidade, o financiamento e a administração da organização.

De empreendedores sociais sobreviventes a prósperos

Na realidade, os empreendedores sociais *sobreviventes* e os *prósperos* compartilham mais características do que se poderia imaginar. Empreendedores de diferentes partes do mundo com quem falei concordam com 10 variáveis que os definem. No entanto, oito das 10 características não foram descritas como fatores que necessariamente levaram a resultados positivos ou negativos. Alguns empreendedores sociais identificaram que essas características conduziram a resultados positivos, enquanto outros associaram a resultados negativos. A diferença entre eles é a perspectiva do empreendedor em relação a cada tópico ou como eles se relacionam com o assunto, e não o tema em si. Em suma, estava mais relacionado a como estavam preparados para andar não apenas pelo caminho de um empreendedor social reconhecido para o mundo, mas de um empreendedor social consciente da sua jornada interna.

1. Você sabe quem você é e por que você é um empreendedor social? Autoconsciência

As duas questões que todo empreendedor social deveria ser capaz de responder são: *por que eu sou um empreendedor social e quem eu sou como um empreendedor social*. É muito comum que um indivíduo que comece a empreender não saiba que é um empreendedor social, simplesmente começa porque há algo mais forte que o motiva a buscar uma solução para um desafio social. Lembro-me de Gustavo Gennuso, fundador da Gente Nueva na Argentina, dizendo que, quando a Ashoka lhe deu o título de empreendedor social, sentiu que nesse momento ganhava uma nova identidade. Quando alguém se identifica como empreendedor social, começa a tarefa de ampliar sua autoconsciência para garantir que sempre atue de maneira alinhada com seu propósito e valores. Autoconsciência é geralmente definida como a habilidade de um indivíduo separar sua perspectiva de si mesmo do mundo objetivo. É a consciência de seu relacionamento com o mundo, seu próprio ser como pessoa, seu comportamento, suas ações, pensamentos e sentimentos, desejos e interesses.

Empreendedores prósperos conseguem ter autoconsciência para reconhecer se estão agindo de maneira alinhada. Jerry White, conhecido por

ser o vencedor do Prêmio Nobel da Paz pela Campanha Internacional para a Proibição de Minas Terrestres, *fellow* sênior da Ashoka e consultor e professor do Amani Institute, diz que todo empreendedor social precisa alinhar quem ele é (a sabedoria e os valores) com a forma como faz (a compreensão do problema que está sendo resolvido e os valores da solução) e com o que faz (o conhecimento e a solução finalmente implementados). Como empreendedor, você tem que ter autoconsciência para ver as inconsistências na maneira de falar, fazer e agir para estar alinhado.

Palmer Parker, autor, educador e ativista americano, também fala sobre a importância de estar ciente das luzes e sombras. As luzes são os pontos positivos. Conhecer e agir a partir de suas fortalezas é fundamental. Há literatura suficiente que apoia a importância de atuar a partir dos seus pontos fortes e de como isso ajuda os empreendedores a serem mais produtivos, melhores líderes, mais comprometidos com suas causas e, portanto, também mais felizes. Mas Parker também diz que é importante estar ciente da escuridão, pois a fonte das sombras é projetada sobre outras pessoas. Parker sugere que, se você não entende que o inimigo está dentro, encontrará milhares de maneiras de transformar alguém “lá fora” em um inimigo, o que pode te transformar em um empreendedor social que oprime em vez de um que liberta. Estar consciente como empreendedor social implica compreender emoções, gatilhos, padrões de pensamento e crenças que limitam a ação, bem como forças, desejos, sonhos e visões. Essa autoconsciência é uma das ferramentas fundamentais para percorrer a jornada interna e externa como empreendedor social. O primeiro passo na jornada interna de um empreendedor social deveria ser cultivar a autoconsciência.

Dica # 1: Pratique a autoconsciência e atue desde o seu verdadeiro eu.

2. Quem te acompanha nesta jornada? Construção de relacionamentos positivos

Empreendedores sociais que conseguiram continuar desfrutando de seu empreendimento depois de várias décadas mencionam que as pessoas ainda são uma fonte importante de motivação e inspiração e que conseguiram cercar-se de pessoas que contribuem para suas vidas. Isso é de-

monstrado em vários níveis: família, amigos, rede de apoio e grupo de trabalho. É muito comum os empreendedores serem gratos à família por apoiá-los na escolha de vida. Ao falar da família, muitos citam companheiros amorosos, mas também mães, pais, irmãos e filhos. Amigos também são lembrados como grandes aliados na realização dos seus sonhos. Muitos desses amigos são amigos de infância, que não estão necessariamente relacionados com o mundo do impacto social, mas que são grandes apoiadores e admiradores de sua missão.

Também é essencial ter uma rede de apoio de pessoas que sejam empreendedores sociais para compartilhar os momentos difíceis da jornada. A maioria dos empreendedores sociais diz que se sente sozinha muitas vezes. Ter essas redes de suporte ajuda os empreendedores e suas organizações a serem mais resilientes. É por isso que as redes de empreendedores sociais globais são importantes não tanto pelo reconhecimento e, por vezes, apoio financeiro, mas pela possibilidade de troca com empreendedores que já passaram ou estão passando por situações semelhantes. O problema é que, às vezes, os egos se sobressaem ao verdadeiro ser interior quando em contato com outros profissionais do setor. Uma tarefa importante é saber como criar redes nas quais os empreendedores possam falar com vulnerabilidade sobre o que estão passando e pedir ajuda.

Finalmente, empreendedores sociais que são prósperos conseguem criar conexões de alta qualidade com suas equipes de trabalho e pessoas beneficiadas por sua organização. Às vezes, os empreendedores sociais estão tão preocupados com o futuro de sua organização e sua sustentabilidade financeira que se esquecem da importância de se conectar de maneira autêntica com os outros, mesmo que por apenas alguns segundos. É o que Jane Dutton, da Universidade de Chicago, chama de “conexões de alta qualidade”. São relacionamentos espontâneos, ações diárias tão pequenas e aparentemente insignificantes, mas marcadas pela atenção plena, consideração mútua positiva, confiança e participação ativa de ambos os lados. Em uma conexão de alta qualidade, as pessoas se sentem mais abertas, competentes e alegres. Não importa quanto impacto você queira fazer como empreendedor social se não puder se conectar com as pessoas ao seu redor. Jane Dutton e sua equipe de pesquisadores mostraram que as pessoas que têm conexões de alta qualidade estão mais abertas ao aprendizado, têm melhor funcionamento cognitivo, são mais criativas, compro-

metidas com seu trabalho e, principalmente, tendem a ser mais saudáveis e felizes. Esses benefícios no nível individual também são vistos no nível organizacional. Os empreendedores sociais geralmente se concentram na estratégia, mas esquecem que grande parte da motivação e felicidade vem da interação com as pessoas no dia a dia. Um segundo passo na jornada interna dos empreendedores sociais é reconectar-se com os indivíduos que os cercam por meio dessas pequenas interações e cultivar relacionamentos positivos.

*Dica # 2: Cuidar de relacionamentos positivos
e promover conexões de alta qualidade*

3. Você se sacrifica porque precisa ou porque quer? Diferença entre “fazer algo por escolha e desejo” e “fazer algo por se sentir obrigado”

A maioria dos empreendedores sociais reconhece que eles têm que sacrificar o tempo com suas famílias, dinheiro e outros *hobbies*, a fim de realizar seu impacto social. No dicionário, sacrifício é descrito como o esforço, a dor, a ação ou o trabalho que uma pessoa se impõe para obter ou merecer algo ou para beneficiar alguém. Sacrificar não é ruim ou bom em si mesmo. O importante é se o sacrifício é uma decisão consciente ou se você o toma como algo a fazer por falta de opção. Frases como: “eu tenho que trabalhar no fim de semana porque o edital encerra na segunda-feira”, “eu não posso descansar quando existem pessoas que precisam do meu apoio” ou “eu vou para essa reunião por mais que esteja doente porque é uma oportunidade única de uma grande parceria para escalar o impacto da minha organização”, são comuns e demonstram um senso de dever. Diferente seria se você dissesse: “eu escolho trabalhar no fim de semana porque o edital encerra na segunda-feira”, “eu não quero descansar quando existem pessoas que precisam do meu apoio” ou “eu quero ir a essa reunião por mais que esteja doente porque é uma oportunidade única de uma grande parceria para escalar o impacto da minha organização”.

A diferença entre essas duas afirmações reflete a fonte de motivação. Quando “eu tenho que fazer alguma coisa”, muitas vezes é porque algo é

esperado do indivíduo, ele deve fazê-lo e a motivação é externa a ele mesmo. Quando “eu quero fazer algo”, é visto mais como uma motivação interna. Quando a motivação é mais interna, não apenas o empreendedor é mais produtivo, mas também mais feliz. Isso acontece porque a motivação interna está ligada ao conceito de autonomia. Quando se fala de *querer* em vez de *dever*, o senso de autonomia é restaurado. Há sempre a possibilidade de escolher, mesmo nas piores circunstâncias. Viktor Frankl, psiquiatra, filósofo e escritor, descreve em seu livro *O homem em busca por um sentido* sua experiência como judeu no campo de extermínio: “É possível tirar tudo do ser humano, exceto uma coisa: a última das liberdades humanas — a escolha da atitude pessoal que deve adotar diante do destino para decidir seu próprio caminho”. Quando um empreendedor social escolhe sacrificar sua liberdade e entende que isso é sua decisão, então a felicidade aumenta, mas se, por outro lado, acharem que precisam se sacrificar, que não têm outra opção, estarão mais perto da exaustão. As pessoas que “não são livres”, seja porque se sentem pressionadas a agir de determinada forma que vai contra sua vontade, têm como resultado um rendimento menor que o ideal, insatisfação com a vida e menor qualidade no seu comprometimento. Um terceiro passo na jornada interna de um empreendedor social é entender que cabe a si mesmo escolher diariamente seu caminho de vida e suas consequências.

Dica # 3: Diga mais “eu quero” em vez de “eu tenho que”

4. O trabalho é central na sua vida, mas isso é tudo? Diferença entre “ter uma vida integrada” e “balancear a relação vida-trabalho”

Quando você é apaixonado por uma causa social ou ambiental e decide começar uma organização para resolvê-la, ocorre um processo interessante. Seu interesse cresce tanto que é quase o único assunto sobre o qual pode falar. Se você já saiu com amigos em um ambiente social e não pôde deixar de falar sobre sua nova e incrível organização, sabe do que estou falando. Está claro que o trabalho desempenha um papel central na vida dos empreendedores sociais. Se alguém perguntar, eles dirão que passam a maior parte do tempo em seus empreendimentos e, mesmo assim, não

é suficiente. Empreendedores sociais estão constantemente pensando em como melhorar as coisas. Isto é conhecido como a centralidade do trabalho, que se define como o grau de importância que um indivíduo atribui ao seu trabalho em termos de sua vida como um todo. Reconhecer que o trabalho é fundamental para os empreendedores sociais pode gerar alívio, já que muitas vezes eles se sentem julgados por outras pessoas pelo tempo que dedicam ao seu empreendimento e/ou deixam de dedicar a outros aspectos de suas vidas.

O fato de o trabalho exercer um papel central em suas vidas não é um problema. Mais uma vez, é uma decisão do empreendedor social. No entanto, há uma diferença entre centralidade e exclusividade. A exclusividade está associada a um vício em trabalhar que leva a resultados negativos, como pior desempenho no trabalho, menor satisfação, diminuição dos níveis de saúde mental e física e relacionamentos pessoais tóxicos. Para muitos empreendedores, é difícil entender quem eles são se não estiverem trabalhando.

Em casos menos extremos, pode ser que você caia na armadilha do tradicional equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. O equilíbrio entre trabalho e vida implica uma troca ou um jogo de soma zero. Muitos empreendedores sociais se encontram com a necessidade de escolher entre: “minha família ou meu trabalho” ou “minha organização ou sustentabilidade financeira pessoal”. Quando você cai em um pensamento dicotômico, começa o estresse e o caminho para o esgotamento. O sentimento mais comum é a culpa e a sensação de que o que você faz nunca é suficiente, que está sempre perdendo ou em falta com alguém, em casa ou no trabalho. Por outro lado, ao considerar a abordagem de integração trabalho-vida, a vida dos empreendedores será mais fácil uma vez que o trabalho e a vida pessoal não são prioridades concorrentes, mas complementares. De acordo com Friedman, autor de vários livros e professor da Wharton School of Business da Universidade da Pensilvânia, as pessoas mais bem-sucedidas são aquelas que conseguem integrar as diferentes esferas da vida e explorar as paixões e os poderes do eu, o trabalho, a casa e a comunidade. Muitos empreendedores sociais recomendam ter uma prática artística fora da organização para expressar emoções e cultivar a criatividade. Se os empreendedores sociais só trabalham, sem olhar para outras esferas da vida, a criatividade começa a diminuir. A criatividade é

particularmente importante devido à complexidade dos problemas que os empreendedores sociais tentam resolver. Se você parar de praticar esportes porque o trabalho é tudo em sua vida, poderá sofrer dores no corpo ou adquirir doenças que então irão afetar o impacto social. Uma vez que os empreendedores entendem que é possível e necessário integrar diferentes aspectos de suas vidas, seu dia a dia se torna mais fácil. A quarta etapa na jornada interior de empreendedores sociais é honrar seu trabalho e entender que é melhor integrá-lo com outras áreas de suas vidas que também são importantes, porque passar tempo com suas famílias ou praticar *hobbies*, em última análise, também enriquece sua felicidade e impacto social.

Dica # 4: Aprenda a integrar o trabalho que você ama com as outras coisas que são importantes também! Não é A ou B, é A e B.

5. Qual é a sua responsabilidade neste mundo? Ela tem limite? Diferença entre “responsabilidade limitada” e “responsabilidade ilimitada”

Os empreendedores sociais sentem a responsabilidade de usar suas habilidades para o bem comum e resolver problemas sociais complexos. Às vezes, é tão extrema, que eles sentem que devem resolver todos os problemas, toda a responsabilidade está em suas mãos. Alguns até reconhecem que se sentem (ou as pessoas os fazem sentir) como heróis. Essas pessoas, que consideram que sua responsabilidade é ilimitada, podem sofrer certos resultados negativos, como estresse e exaustão, porque não podem cumprir suas próprias expectativas de melhorar o mundo. Esse é um grande problema, pois muitas vezes os empreendedores sociais não verão os problemas desaparecerem em suas vidas. Também há consequências negativas para a equipe de trabalho. Um empreendedor social que realiza um trabalho admirável em educação em todo o mundo comentou que enviava e-mails às 4h da manhã e que esperava que sua equipe lhe desse uma resposta às 6h da manhã porque pensava: “esse trabalho é importante, há crianças que estão sofrendo e temos que estar lá para ajudá-las”. Se sua equipe não respondia, ele se sentia desapontado e desiludido. Hoje, depois de 20 anos de trabalho, ele considera que atuar e pensar assim é

como se posicionar como um herói que dá tudo pelo seu trabalho, o que pode ser muito prejudicial. Hoje ele percebe que sua responsabilidade, seus recursos e também os recursos de seus colegas são limitados. Essa humildade ajuda a desmitificar a imagem de herói que foi criada em torno da figura dos empreendedores sociais. Na realidade, é necessário um exército de pessoas em todos os setores da sociedade para resolver os problemas. Se a pobreza não termina, não é responsabilidade nem culpa de um empreendedor social, mas de um sistema que todos nós temos que melhorar. Quando o empreendedor social acredita que tem uma responsabilidade ilimitada, sua autoestima começa a diminuir e questões como: sou realmente tão bom quanto penso (ou outros acreditam) para mudar o mundo? Posso realmente mudar o mundo? Ao assumir uma responsabilidade limitada, há menos chances de ficar desiludido, frustrado pelos poucos avanços e eventualmente perder a esperança sobre o futuro.

Outro problema que existe quando se considera a responsabilidade como ilimitada é que os empreendedores com frequência não sabem dizer “não”. Os empreendedores ajudam mesmo à custa do seu tempo, possibilidades financeiras e de saúde. Muitos empreendedores sentem que estão falhando com alguém se disserem não, se sentem mal se tiram férias porque entendem isso como sinônimo de dizer não ao impacto social. Aqui vemos um sentimento de culpa ligado ao sentimento de responsabilidade ilimitada. Muitos empreendedores confessam que se sentem egoístas, irresponsáveis, maus líderes e que não estão trabalhando o suficiente em relação ao problema que tentam resolver.

Por outro lado, os empreendedores sociais *prósperos* têm uma responsabilidade muito clara e limitada sobre o que estão tentando alcançar, podendo ser mais eficazes, assertivos e felizes. Esses tipos de empreendedores têm indicadores claros de impacto e entendem que sua contribuição faz parte de um grupo maior de pessoas que lutam pelo mesmo objetivo. Quando você assume responsabilidade ilimitada, sente que está lutando contra um sistema complexo. Ao responsabilizar-se de maneira limitada, entende que há uma contribuição dentro desse complexo sistema. Isso está relacionado com a capacidade de estabelecer objetivos claros. Quando os objetivos são vagos ou abstratos, como combater a pobreza, o resultado é uma diminuição na motivação e um aumento na frustração. Um quinto passo na jornada interna dos empreendedores sociais é entender

que os recursos para mudar o mundo são limitados, portanto, é preciso estabelecer metas que sejam desafiadoras, mas que possam ser cumpridas.

Dica # 5: Salve o mundo! Mas não tudo, escolha um pedaço dele!

6. Você se considera uma pessoa empática? Isso é bom? Diferença entre “compaixão” e “simpatia”

Ser empático é quase uma característica inerente aos empreendedores sociais. No entanto, é importante se perguntar em que medida a empatia é boa para os empreendedores sociais e produtiva para suas organizações. De acordo com Paul Bloom, professor de psicologia e ciência cognitiva da Universidade de Yale, existem muitas definições de empatia e, desta forma, ele prefere distinguir entre dois termos principais: *simpatia* e *compaixão*. Ele define a simpatia como “a capacidade de se colocar no lugar do outro e sentir o que ele acha que estão sentindo”; e compaixão como a “capacidade de valorizar outras pessoas e de se preocupar com o seu bem-estar, mas sem necessariamente sentir a sua dor”. É muito comum os empreendedores sociais serem movidos pelo contexto que os cerca, o que, em grande parte dos casos, apresenta indivíduos em sofrimento. Se os empreendedores sociais não conseguem se proteger da dor dos outros, a probabilidade de esgotamento é maior. Os empreendedores sociais que sentem a dor dos outros por um longo tempo podem até sofrer de fadiga empática. A fadiga empática, também conhecida como estresse traumático secundário (ETS), é uma condição caracterizada pela diminuição gradual da compaixão ao longo do tempo. Pessoas que experimentam fadiga da compaixão podem ter vários sintomas, incluindo perda da esperança, diminuição de experiências de prazer, estresse e ansiedade constantes, insônia ou pesadelos e uma atitude negativa generalizada. Quando empreendedores sociais começam a perder a esperança no futuro e passam a ser mais cínicos, é um alerta sobre a fadiga empática. A fadiga empática pode ter efeitos prejudiciais sobre os indivíduos, tanto profissionais quanto pessoais, incluindo uma diminuição na produtividade, a incapacidade de se concentrar e o desenvolvimento de novos sentimentos de incompetência e dúvida.

Outro problema que o excesso desse tipo de simpatia pode ocasionar é a tomada de decisões morais equivocadas guiadas por sentimentos e não por racionalidade. Os empreendedores sociais *prósperos* estabelecem limites para seus próprios sentimentos empáticos e introduzem uma certa racionalidade para compreender a situação e resolver problemas de maneira mais eficiente sem que suas emoções os levem a tomar decisões. Isso os leva a resolver os problemas de maneira mais sistêmica e menos imediatista. Por outro lado, para alguns empreendedores sociais é mais difícil colocar esses limites e sua agenda pode se encontrar determinada pelo sofrimento dos outros. Nesses momentos, é importante se perguntar: por que você está sofrendo? É meu papel ajudar? Posso ajudá-los agora, neste momento? Qual é a melhor solução para apoiá-los? Eu quero que eles parem de sofrer para aliviar sua dor ou também para aliviar meu próprio sofrimento? Um sexto passo na jornada interna de um empreendedor social é perceber que a empatia que os motiva a trabalhar todos os dias pode, em alguns casos, tornar seu trabalho menos produtivo, com menos impacto e até diminuir sua felicidade.

Dica # 6: Cuidado com suas habilidades de empatia!

7. O que te motiva a continuar esta jornada? Diferenciar entre “motivação intrínseca” e “motivação extrínseca”

De acordo com os psicólogos Ryan e Deci, da Universidade de Rochester e expoentes da teoria da autodeterminação, eles definem o *estar motivado* como ter entusiasmo para fazer algo. No caso dos empreendedores sociais, eles se sentem motivados a melhorar a situação mundial. Em geral, os empreendedores sociais fazem o que fazem porque querem ter um impacto positivo no mundo, sentem uma grande ligação com a humanidade, querem contribuir para a sociedade, fazer algo de bom para os outros ou cuidar do planeta. Quem decide ser um empreendedor social reconhece que sua motivação não está ligada a dinheiro ou status, mas a viver sua vocação, ter um propósito e uma vida significativa. Os empreendedores são movidos por uma força interna. Isso é o que se denomina de motivação intrínseca. Quando empreendedores sociais estão intrinsecamente mo-

tivados, encontram-se em seu potencial máximo e se sentem satisfeitos com suas organizações e felizes com suas vidas.

No entanto, muitos confessam que é difícil manter o foco na motivação intrínseca e, às vezes, se perdem e se distraem com outras motivações que estão mais ligadas ao seu ego. Esse tipo de motivação, chamada de regulação da autoestima contingente, é uma motivação para evitar a culpa, a ansiedade ou para manter o ego alimentado. O ego é um tema recorrente entre os empreendedores sociais. Muitas vezes, o ambiente os leva a se concentrar mais em si mesmos do que em seu impacto. A mídia e a sociedade em geral idolatram a figura do empreendedor social, o que contribui para reforçar seu ego. Diversos empreendedores sociais confessam que se percebem desejando ser melhores do que outros empreendedores sociais ou invejosos de fundos ou cobertura da imprensa que outros obtiveram e eles não receberam.

Em alguns casos, os empreendedores sociais também perdem a motivação porque o caminho é difícil e muitas vezes frustrante. É comum ouvir frases de empreendedores sociais tais como: “estou agindo no piloto automático”, “me sinto em uma estrada em plena velocidade e não posso parar” ou “eu estou sendo tragado pela máquina organizacional já que estou fazendo tarefas que não gosto, como levantamento de fundos ou procedimentos administrativos”. Muitos esquecem o que os motivou quando começaram, e agora as coisas não os comovem tanto, nem tão facilmente como quando atuam com uma motivação intrínseca. Nesses casos, os empreendedores sociais precisam fazer um esforço consciente para dizer: “o que me motivou no começo?”, “por que eu faço o que faço?”. Quando se reconectam com sua motivação intrínseca e seu propósito de vida, recuperam energia e satisfação. É fácil se perder em motivações externas quando os empreendedores se desconectam de sua bússola interna.

O sétimo passo na jornada interna dos empreendedores sociais é entender a importância de agir a partir de um lugar de motivação intrínseca mesmo quando realizam tarefas que não estão diretamente ligadas ao seu propósito de vida. Se os empreendedores lembrarem que essas tarefas servem para cumprir seu propósito na vida e que esses resultados não são resultados em si mesmos, mas um meio para seus objetivos, o impacto do empreendedor será maior e suas vidas mais plenas.

*Dica # 7: Lembre-se diariamente do sentido
de suas escolhas e atue deste lugar.*

8. Você se sente privilegiado? O que esse sentimento provoca em você? Diferença entre privilégio com culpa e privilégio sem culpa

O senso de responsabilidade dos empreendedores sociais, na maioria dos casos, está ligado a um senso de privilégio. O privilégio não está necessariamente ligado à posição econômica, alguns estão ligados a oportunidades educacionais, cor da pele, sexo, à família amorosa que eles tiveram ou mesmo com eventos dolorosos ou circunstâncias de vida desfavoráveis que lhes permitiram aprender e crescer. Muitos desses privilégios não dependeram dos empreendedores, mas foram, em alguns casos, determinados antes de nascerem ou quando ainda não eram independentes para tomarem suas próprias decisões. Não é possível fugir dos privilégios depois de tê-los. Por mais que alguém doe toda a fortuna herdada da família ou tente esquecer ou negar o passado, ele já existe dentro de cada um. A única opção que você tem é decidir como se relacionar com essa posição privilegiada. Algumas pessoas simplesmente ignoram seus privilégios e os perpetuam geração após geração. Este não é o caso dos empreendedores sociais. Precisamente porque eles têm esse privilégio, muitos empresários decidem iniciar suas organizações. Eles sentem a responsabilidade de redistribuir esse privilégio para outras pessoas nesta e nas futuras gerações. O sentimento de justiça é um grande motor nos empreendedores sociais.

No entanto, uma vez que reconhecem esse privilégio, existem diferentes maneiras de se relacionar com isso. Alguns empreendedores sociais veem o senso de privilégio enraizado na culpa pelo que têm ou são. Eles se sentem em déficit, sentem-se envergonhados se não estão fazendo algo de bom porque “têm tanto” e, muitas vezes, isso é uma motivação para agir. A definição de culpa é uma falha que alguém comete voluntariamente, é a responsabilidade por um evento ou ação negativa que é atribuída a uma pessoa. Ao sentir culpa, o indivíduo está confirmando que agiu de maneira incorreta voluntariamente, quando na realidade não é assim. Então, empreendedores sociais que se sentem culpados por suas experiências passadas ou pelo que possuem ou são, às vezes tem como motivação lavar

seus pecados em nome de um grupo inteiro ao qual pertencem. A motivação é genuína e bem-intencionada, mas agir com culpa pode causar algumas consequências negativas de que talvez estes empreendedores sociais não sejam conscientes. Assim como a motivação de quem atua com culpa é reparar algo, é provável que o empreendedor social comece a agir de forma egoísta e, mesmo que não seja a intenção, de forma paternalista, já que não estará agindo visando apenas o impacto social, mas também para aliviar seus próprios sentimentos de vergonha. Nesses casos, é possível perder a distinção entre “agir por” ou “agir em nome de” em vez de “agir com”. Se os empreendedores sociais decidem que vão usar de seu privilégio ou lavar sua culpa ajudando uma população vulnerável, é ainda um sinal de sentimento de superioridade, mesmo que bem-intencionado. Lila Watson, uma ativista indígena australiana diz: “se você veio aqui para me ajudar, está perdendo seu tempo, mas se você veio porque a sua libertação está ligada à minha, então vamos trabalhar juntos”.

O sentimento de culpa não só diminuirá o impacto da solução proposta, mas também diminuirá a felicidade dos empreendedores sociais. A culpa não resolvida é difícil de sair da sua cabeça, o que torna difícil se concentrar e pensar com clareza. Estudos no campo da psicologia descobriram que a capacidade de concentração, produtividade, criatividade e eficiência são significativamente menores quando a pessoa se sente ativamente culpada. Também a felicidade diminui. Em alguns casos, sentir-se culpado por aquilo que se tem ou pelo que você é pode fazer com que surjam ressentimentos com indivíduos do seu grupo de convívio, como pessoas da mesma cor, posição econômica ou família, uma vez que te recordam do seu privilégio e, portanto, da sua culpa e vergonha. Como um empreendedor social isso é realmente negativo, uma vez que o que você quer é adicionar mais e mais pessoas à sua causa e não vice-versa.

Michael Kaufman, escritor, educador e teórico canadense focado em envolver homens e crianças para promover a igualdade de gênero, diz que a culpa é uma emoção profundamente conservadora e, como tal, não é particularmente útil para alcançar uma mudança, uma vez que a culpa não muda pessoas nem inspira outras pessoas a mudar. Empreendedores prósperos entendem isso. Eles também entendem que não são responsáveis pelo passado que criou os privilégios. No entanto, entendem que, se decidirem não fazer nada a respeito, terão muitas razões

para se sentirem culpados. A única culpa poderia vir de não fazer nada. Os empreendedores sociais prósperos estão cientes de sua posição privilegiada e fazem algo para não perpetuar os privilégios. Mas, em vez de se sentirem culpados, decidem aceitar seu privilégio sem culpa ou, até mesmo em alguns casos, se sentem beneficiados, determinados e agradecidos pelo que a vida lhes deu. Estes tipos de empreendedores conseguem entender como seus privilégios prejudicaram e continuam prejudicando outras pessoas e decidiram tomar ações positivas. Ao atuar a partir da aceitação e consciência do que eles têm e são, empreendedores sociais prósperos tendem a ter uma visão mais otimista da vida, maior impacto e experimentam mais alegria. Um oitavo passo na jornada interna dos empreendedores sociais é entender e estar ciente de seus privilégios para que eles possam libertar-se da culpa e agir desde um lugar sincero e alinhado.

Dica # 8: Reconheça sua posição privilegiada com consciência e liberte-se da culpa

9. Você reconhece e celebra seu impacto? Diferença entre impacto percebido e impacto não percebido

Empreendedores sociais querem ter um impacto positivo na sociedade. No entanto, o impacto real que o empreendedor social alcança por meio de sua organização é menos importante do que a autopercepção do impacto por ele mesmo. Alguns empreendedores conseguem reconhecer o impacto que proporcionam, enquanto outros não conseguem ver esse impacto de maneira tangível. Os empreendedores sociais *sobreviventes* não conseguem perceber seu impacto, o que os deixa decepcionados e frustrados. Eles sentem que estão trabalhando duro, empenhando muito esforço e energia — às vezes mais do que têm —, mas não veem os resultados. Isso tende a ser comum, já que a maioria das mudanças que os empreendedores estão buscando não será feita em vida. Muitas transformações são sistêmicas e exigem décadas. Quando o sistema de *feedback* ou de avaliação pessoal é o impacto que estão criando, pode ser muito mais difícil rastrear e isso é muito frustrante. Nos trabalhos tradicionais, o sistema de *feedback*

é mais simples e fácil, pois o trabalho é medido pelas promoções que são concedidas ou pelo aumento do salário.

Empreendedores sociais *prósperos* são capazes de perceber seu impacto e descrever seus detalhes, mesmo que sejam muito pequenos e até insignificantes, considerando o tamanho do problema. Eles podem sentir que estão realmente fazendo a diferença e que têm competência para fazer uma mudança.

Essa é a razão pela qual muitas pessoas decidem fazer trabalhos assistencialistas, pois o impacto é percebido no curto prazo. Entretanto, o trabalho sistêmico que ataca as raízes do problema e não suas consequências é muito importante. A chave é fazer não apenas trabalhos de que possamos verificar os impactos imediatos, mas também buscar indicadores de curto prazo que representem mudanças de impacto de longo prazo. Nesse sentido, medir o impacto é importante não apenas para a organização como um todo, mas também para as pessoas envolvidas na solução. Isso nos permite manter a esperança e celebrar pequenas vitórias. A capacidade de ver o impacto que uma pessoa está realizando é essencial para o desempenho no trabalho, compromisso e motivação a longo prazo. O nono passo na jornada interna dos empreendedores sociais é buscar formas de tornar o impacto tangível e visível.

Dica 9: Encontre maneiras de tornar seu impacto tangível e comemore seus sucessos, mesmo que sejam pequenos para você!

10. Quem é prioridade na sua vida? Diferença entre priorizar o outro ou nos priorizar

Em qualquer livraria que você entrar, encontrará prateleiras inteiras falando sobre a importância do autocuidado, de dormir bem, de se alimentar bem e de se exercitar. Mas não é uma questão que tenha tido repercussão com a maioria dos empreendedores sociais. Ao mesmo tempo, todos os empreendedores sociais reconhecem que, se eles não se cuidarem, o risco de esgotamento aumenta. Ao perguntar por que isso acontece, muitos respondem que se sentem culpados e egoístas quando cuidam de si mesmos enquanto há tantas pessoas que necessitam do seu tempo. Sem dúvida,

isso está relacionado com a questão do privilégio e da culpa já discutida anteriormente. Outros dizem que gostam de trabalhar e essa deve ser sua prioridade, um tópico sobre o qual também falamos quando abordamos a questão do trabalho exclusivo. Esse paradoxo em que os empreendedores sociais não se cuidam, mas, ao mesmo tempo, sabem que isso é importante, também é determinado por como os empreendedores sociais entendem e classificam as prioridades em suas vidas. Para alguns, a prioridade é o outro, que está em uma situação mais desfavorecida do que o empreendedor ou seu impacto social em geral. O foco no outro também está relacionado — como discutimos neste capítulo — com um excesso de empatia produzindo danos físicos e psicológicos a longo prazo.

Por outro lado, empreendedores sociais prósperos entendem que a prioridade deve ser neles e no outro. Esse tipo de empreendedor entende que sua felicidade está intimamente relacionada com a felicidade alheia, motivo pelo qual, em muitos casos, prioriza o outro, pois assim também prioriza a si mesmo, e vice-versa! Portanto, acaba priorizando ambos. Eles entendem que existe uma relação de interdependência entre os dois. Os empreendedores sociais de sucesso entendem que o melhor que podem fazer por sua causa social é se preservarem.

Atender às necessidades básicas é apenas o primeiro passo para priorizar a si mesmo e aos outros. Muitos empreendedores sociais se colocam em riscos financeiros que mais tarde dificultam a continuação do seu empreendimento, o que afeta e prejudica a ambos. É muito importante ter uma renda mensal que permita aos empreendedores sociais viverem decentemente. Se não, começa o estresse, o foco é perdido e não é possível dar o melhor de si para impactar o mundo de uma maneira positiva, já que existem outras prioridades básicas urgentes. Priorizar a si mesmo e ao outro também significa fazer pausas para descanso, dizer mais vezes que “não”, saber como definir limites e passar tempo com entes queridos sem se sentir culpado. O décimo passo na jornada interna dos empreendedores sociais compreende a importância do autocuidado e sua estreita relação com o impacto social.

Dica # 10: Tome cuidado de si mesmo para que possa cuidar melhor dos outros. Além disso, lembre-se que cuidar dos outros também é cuidar de si mesmo e que cuidar de si mesmo é cuidar dos outros.

Agora é a sua vez

De todos os empreendedores sociais que conheço, nenhum tem todas as características dos empreendedores sociais *prósperos* nas 10 dimensões. Há um processo contínuo, o que significa que os empreendedores não podem necessariamente ser categorizados como sobreviventes ou prósperos, mas como uma combinação de ambos. No entanto, quanto mais um indivíduo estiver localizado na maioria das categorias do lado próspero, maior a probabilidade de que ele experimente resultados mais positivos. Quem se encontra em maior medida do lado de empreendedores sociais prósperos pode ser considerado alguém que já se aprofundou mais em sua jornada interior. Além disso, as 10 características estão relacionadas e interconectadas. Cada uma reforça e complementa as demais. Isso significa que, se um empreendedor trabalha para mover uma variável para o lado direito do espectro, outras variáveis também poderiam se mover de maneira recíproca.

Minha esperança é que, depois de ler este capítulo, você possa continuar fazendo suas valiosas contribuições para o mundo, não apenas com impacto social, mas também prosperando a longo prazo como indivíduo. Considerando não apenas as tarefas diárias de um empreendedor social, como gerenciar uma equipe, buscando a sustentabilidade financeira, melhores serviços oferecidos, mas também trabalhando em seu aspecto interno para entender que a jornada de um empreendedor social é tanto profissional como pessoal e interna, sem o qual a sustentabilidade do seu impacto e de si mesmo não seria possível. Então, como você se posiciona nas 10 variáveis da jornada interna de um empreendedor social? Você está mais do lado de empreendedores sociais prósperos ou sobreviventes? Quais são as principais variáveis da sua jornada interna que você deseja melhorar?

Quadro Empreendedores sociais

Sobreviventes		Prósperos
Não	AUTOCONSCIÊNCIA	Sim
Não	RELACIONAMENTOS POSITIVOS	Sim
Por obrigação	SACRIFÍCIO	Por opção
Só trabalho	CENTRALIDADE DO TRABALHO	Integração
Ilimitada	RESPONSABILIDADE	Limitada
Com culpa	PRIVILÉGIO	Sem culpa
Simpatia	EMPATIA	Compaixão
Extrínseca	MOTIVAÇÃO	Intrínseca
Não percebido	IMPACTO	Percebido
Só os outros	PRIORIDADE	Nós

Fonte: Elaborado pela autora.

Conclusão: uma girafa vista de dentro

Era julho de 2017 e dessa vez eu estava decolando do Aeroporto Internacional Jomo Kenyatta. Nós tínhamos acabado de celebrar os primeiros cinco anos da vida do Amani Institute e eu estava voltando para São Paulo. Minhas reflexões desta vez não eram sobre se era ou não uma boa decisão deixar a Ashoka para começar o Amani, mas eu estava repleta de emoções e sentimentos que iam desde como seria abrir um escritório num terceiro país e conseguir manter a cultura organizacional ou como aprofundar o nosso trabalho e continuar escalando, mas também de que forma poderia continuar a evolução em minha própria jornada pessoal para os novos desafios que viriam. Mais uma vez eu era eu mesma, tentando ver uma girafa da janela do avião. Agora que eu penso, a girafa representa aquela jornada dupla, externa e interna, que todo empreendedor social vive. Girafas são notórias por sua altura e velocidade, mas também são reconhecidas por aquilo que abrigam dentro delas, pois têm o maior e mais poderoso coração do reino animal. Um coração que evoluiu para bombear o sangue a dois metros de altura e que surpreende a maioria dos biólogos. Como será minha jornada interna na próxima vez que eu estiver tentando ver uma girafa? Sem dúvida, minha jornada interna como empreendedora social continuará em evolução, assim como o coração das girafas.

CAPÍTULO 5

Como ficar de pé

Maure Pessanha

O empreendedorismo de impacto social está avançando rapidamente no Brasil. Na última década, demonstrou o enorme potencial para auxiliar o país a enfrentar os desafios da equidade social com inovação, escala e competitividade. Na jornada para desenvolver o ecossistema, podemos registrar evoluções significativas na maturidade dos negócios e dos empreendedores; vemos o aumento da participação de fundos investindo focados em impacto, o surgimento de parcerias profícuas entre *startups* de impacto e empresas tradicionais para gerar inovação aberta com impacto social ou ambiental; a inclusão de empreendedores sociais mostrando a potência criativa e fazedora nas periferias do país; mulheres construindo negócios lucrativos e inovadores; e visionários construindo um novo capitalismo. A análise da trajetória — dos setores estruturantes de educação, saúde, habitação e serviços financeiros ao desenvolvimento das *civic techs*, empresas de alimentação, energia e mobilidade — mostra que temos todas as credenciais para nos tornarmos um polo mundial da indústria. Não se trata de otimismo, mas de uma visão pragmática, baseada na evidência de uma evolução consistente.

Mas criar e consolidar um negócio de impacto social não é tarefa simples. Embora, na experiência da Artemisia, a taxa de sobrevivência dos negócios de impacto social é de aproximadamente 85% após cinco anos

de fundação, são muitos os desafios que os empreendedores(as) enfrentam como gestão de pessoas, burocracia e gestão financeira. Se empreender não é simples, empreender visando uma transformação social ou ambiental positiva é menos ainda. Requer conhecimentos em áreas específicas, contatos, redes de relacionamento, conhecimentos em mercados muitas vezes desestruturados, recursos financeiros em um ambiente de investimentos ainda em crescimento, custo da mensuração de impacto, entre outros.

No entanto, do ponto de vista individual, muitos empreendedores, quer sejam considerados de sucesso, quer sejam aqueles que falharam, todos mencionam as inúmeras recompensas que a jornada de empreender lhes trouxe. É muito comum ouvirmos que é uma jornada de autocrescimento, de expansão de consciência, de conhecer seus limites, de conhecer pessoas incríveis, de uma vida rica de experiências.

Sob a ótica do impacto no mundo, são essas as empresas de e do futuro. Sem dúvida nenhuma, negócios de impacto social e ambiental são uma tendência e não um nicho de mercado. E não adianta pensar em futuro sem olharmos para as mazelas, para as desigualdades, para a falta de acesso a uma vida plena e digna.

Após mais de 15 anos de experiência acompanhando empreendedores e negócios de impacto de diversos modelos de negócio, mercados e repertório de vida, a Artemisia identificou alguns princípios os quais, sem tê-los incorporados, os empreendedores terão mais dificuldade em tornar seu negócio realidade.

Este capítulo está organizado em função desses princípios, mas também apresenta teorias e ferramentas de empreendedorismo que julgamos mais adequados aos empreendedores a partir da nossa experiência prática. Alguns princípios fundamentais para manter um negócio de pé, como os recursos financeiros e humanos, são mencionados aqui mas também são apresentados com mais profundidade nos seus capítulos específicos.

Princípios

1. Gaste menos papel e mais sola de sapato

O primeiro princípio — e talvez o mais importante, já que todos os outros dependem dele — está relacionado com o trabalho de campo. É muito

difícil pensar e desenvolver soluções novas baseadas apenas em estudos e dados estatísticos. O ato de projetar soluções inovadoras e relevantes, que atendam às necessidades das pessoas, começa com o entendimento de suas necessidades, expectativas e aspirações para o futuro; por isso é muito importante que o empreendedor acompanhe presencialmente o usuário.

Desenvolver empatia para com as pessoas significa entender seus comportamentos e motivações. Entender o comportamento nos capacita a identificar necessidades físicas, cognitivas, sociais e/ou culturais a que podemos atender com os produtos, serviços e experiências que criamos. Esse exercício nos ajuda a distinguir a observação da interpretação do que vemos, nos revelando os preconceitos e lentes através das quais enxergamos o mundo.

Para gerar inovações significativas para os usuários de um produto ou serviço ou clientes de uma organização, é necessário observar e compreender o comportamento dessas pessoas. Essa é uma das bases do design focado no ser humano. Kelley (2005), ao definir os diferentes papéis necessários para gerar inovação, descreve essa atividade como característica de pessoas com perfil de antropólogo. Tais pessoas não necessariamente têm a antropologia como formação, mas adotam esse modo de pensar e agir ao observar as pessoas.

Na visão do Kelley (2005:17-18), “o antropólogo traz novos conhecimentos e insights para a organização, ao observar o comportamento humano e ao desenvolver profunda compreensão de como as pessoas interagem de maneira física e emocional com produtos, serviços e espaços”. Destaca, ainda, alguns hábitos desses antropólogos:

a. Praticam o princípio zen da “mente do principiante”

Mesmo com amplos antecedentes educacionais e muita experiência na área, as pessoas que exercem o papel de antropólogo demonstram disposição pouco comum para deixar de lado o que “sabem”, olhando além das tradições e até dos próprios preconceitos. Cultivam a sabedoria de observar com a mente de fato aberta.

b. Abraçam o comportamento humano com todas as suas surpresas

Não julgam, observam. Demonstram empatia. Quem estuda o comportamento humano durante toda a vida desenvolve um amor genuíno, indissimulável, por observar e conversar com pessoas. As habilidades e técnicas da antropologia cultural podem ser aprendidas por qualquer um, mas os profissionais que se sentem atraídos para esse papel em geral o consideram intrinsecamente recompensador, o que é outra maneira de dizer que amam seu trabalho.

c. Fazem inferências, ouvindo a intuição

Tanto os currículos das escolas de negócio das melhores universidades quanto o treinamento no trabalho no mundo das empresas concentram-se no exercício das habilidades analíticas do lado esquerdo do cérebro. Aguçam os poderes do raciocínio dedutivo. Os antropólogos não têm medo de basear-se em seus próprios instintos ao desenvolverem hipóteses sobre as raízes emocionais do comportamento humano observado.

*d. Buscam epifanias, desenvolvendo o senso de *vuja de**

Todos conhecem aquele sentimento de *déjà-vu*, a forte intuição de já ter visto ou experimentado algo antes, mesmo que jamais tenha deparado com a mesma coisa. *Vuja de* é o oposto — o senso de ver algo pela primeira vez, mesmo que na verdade já se tenha observado a mesma coisa muitas vezes antes. Aplicando o princípio de *vuja de*, os antropólogos desenvolvem a capacidade de “ver” o que sempre esteve aí, mas nunca foi percebido — o que os outros não conseguiram ver ou compreender, porque pararam de olhar muito cedo.

e. Mantêm listas de incômodos e carteiras de ideias

Os antropólogos trabalham um pouco como romancistas ou comediantes, acham que suas experiências cotidianas contêm material com bom poten-

cial e anotam as ocorrências e situações que os surpreendem, sobretudo coisas que parecem sem sentido. As listas de incômodos se concentram no negativo — nas coisas que o incomodam — ao passo que as carteiras de ideias abrangem conceitos inovadores que talvez possam ser imitados e problemas a serem resolvidos. Essa ferramenta pode aguçar a capacidade de observação e suas habilidades como antropólogo.

f. Estão dispostos a procurar pistas na lata de lixo

Antropólogos buscam ideias onde é menor a probabilidade de que sejam encontradas — antes de os clientes chegarem, depois que saem, mesmo no lixo, se for onde o aprendizado se oculta. Olham além do óbvio e buscam inspiração em lugares inusitados.

Assumir esses hábitos e uma mentalidade de principiante são princípios fundamentais em muitos momentos do ciclo de vida do(a) empreendedor(a) e, num contexto de rápidas mudanças, são vitais para que o negócio não só fique de pé, mas cresça e prospere tanto financeiramente como no impacto social gerado.

A empreendedora Juliana Glasser é um exemplo desse princípio aplicado na prática. Ela é fundadora da Carambola, capacita profissionais para o promissor mercado de tecnologia. Para isso, os empreendedores desenvolvem trilhas de projetos de programação alocadas em uma plataforma adaptativa de ensino. Os estudantes são divididos pelos seus *hard skills* e *soft skills*, agrupando-se em trios para uma capacitação de seis meses. A empresa contratante tem, ao final do processo de treinamento, uma equipe com nível técnico alinhado às demandas internas; profissionais preparados que integram o time de funcionários da companhia. Nos diferentes pilotos, 180 pessoas foram capacitadas — todas pertencentes a alguma minoria. No processo de seleção, os conhecimentos básicos sobre tecnologia contam, mas o determinante para a inclusão no treinamento é a história de vida do futuro aluno. Sem dúvida, um recrutamento sob um olhar diferente.

A motivação para criar o negócio é genuína e veio da experiência de vida e do olhar atento de Juliana. Passando por dificuldades no início de sua trajetória, ela descobriu, por meio de um amigo, que o salário de programadores

era muito melhor do que o seu, e que — nesse novo universo — existiam boas oportunidades. Com essa premissa, decidiu estudar programação, mesmo enfrentando inúmeras dificuldades financeiras para concluir os estudos e se dedicar à nova profissão. Com o tempo, tornou-se programadora em grandes empresas, criou a própria empresa — Infoprice, vendida para B2W — e sentiu que poderia compartilhar o conhecimento com outros jovens e adultos. Hoje, com o sócio — empreendedor serial que já fundou seis empresas em diferentes setores —, Juliana atende dois públicos: grandes empresas que têm gargalos de profissionais para atingir a evolução tecnológica e minórias que têm pouca representatividade no mercado nacional de TI.

A análise do impacto social aponta a geração de renda, por parte dos alunos, desde o início da capacitação. Esses jovens de baixa renda são contratados pela Carambola como desenvolvedores — mesmo ainda não tendo o conhecimento técnico —, ou seja, recebem um apoio financeiro para estudar. Após a capacitação, amplia-se expressivamente o potencial de retorno financeiro e de crescimento de carreira. E cabe aqui um adendo bem importante. A Carambola não forma especialistas para ser mão de obra barata; forma profissionais capazes de competir — por vagas e salários — em igualdade de condições e alinhados ao que o mercado exige. Não é um projeto filantrópico; é um negócio de impacto social lucrativo e inovador. Em outras palavras, é uma equação vantajosa para todos os lados envolvidos. Para o jovem profissional: educação, inclusão, emprego e perspectiva de uma carreira promissora. Para a grande empresa, a facilidade de realizar seus projetos de TI com qualidade e acesso a profissionais treinados para futura contratação. E para a *startup*: um modelo de negócio rentável e cheio de propósito.

2. Foque em execução, execução, execução

Apesar de o termo empreendedorismo ter sido cunhado pelo Joseph Schumpeter em 1945, somente nos últimos 10 anos o tema ganhou a atenção de inúmeros acadêmicos, governos e sociedade civil de forma mais contundente, pois perceberam que o empreendedorismo e a criação de novos mercados são peças fundamentais para o desenvolvimento sustentável de longo prazo.

Nesse sentido, tem crescido a quantidade de estudos sobre o tema, no intuito de compreender fatores que corroboram o sucesso de empreendedores e seus negócios, e também auxiliar aqueles que ainda estão no processo de lançar um novo empreendimento. As teorias e conceitos atuais sobre empreendedorismo apresentam algumas características em comum:

- *Importância de agir rápido*, colocar o produto no mercado, testar, para assim aprender e construir uma empresa com base em fatos reais do mercado, não uma pesquisa de *marketing*.
- *Estratégias de uma grande empresa são muito diferentes das estratégias de uma startup* e, inclusive, elas não perseguem os mesmos tipos de oportunidade.
- Grande parte do caminho da empresa depende do *empreendedor, seus ativos e atitudes*.
- É mais importante *aceitar as mudanças* que acontecem ao longo do desenvolvimento da empresa do que seguir à risca um plano de negócios, por mais bem feito que ele seja.

A história das empreendedoras da empresa social intitulada Celebrar ilustra alguns pontos interessantes de como um negócio pode se desenvolver com *know-how* próprio e pouco capital desde que com uma equipe muito focada em fazer acontecer.

Fundada em 2015 pela tríade feminina Camila Florentino, Patrícia Cella Portes e Monna Cleide Santos, a Celebrar é uma produtora virtual de eventos e reúne uma comunidade online de fornecedores de serviços para eventos. A plataforma reduz a complexidade e o tempo gasto nas cotações de preços, consultas de disponibilidade e contratação; eleva, ainda, a eficiência do mercado ao dar visibilidade aos fornecedores, que são, em sua grande maioria, microempreendedores. Como resultado, aumenta a renda desse público e proporciona um *marketplace* de valor justo — tanto para o cliente quanto para o fornecedor.

Para se ter noção do potencial da solução, a indústria de eventos corporativos movimenta a cifra anual de R\$ 67 bilhões no Brasil, sendo a cidade de São Paulo responsável por R\$ 16,3 bilhões. Em contrapartida, o mercado de eventos é pulverizado — composto por serviços de diferentes fornecedores especializados, sendo a grande maioria deles formada por

microempreendedores individuais que sofrem com a falta de recursos e qualificação em gestão. Na outra ponta estão as agências tradicionais, praticando a assimetria de mercado com cobranças responsáveis por uma diferença de 50% entre o valor pago pelo organizador e o recebido pelos fornecedores finais.

Na análise do impacto social, as empreendedoras têm um potencial enorme para apoiar fornecedores da baixa renda. Do R\$ 1,6 milhão transacionado pela Celebrar, 75% foi vendido por residentes das periferias de São Paulo e 82% dos vendedores são microempreendedores individuais (MEI). Com a atuação da plataforma, há comprovado aumento no volume de serviços prestados pelos fornecedores — mulheres, na maioria —; apoio para a capacitação e formalização; e aumento na renda no volume de serviços vendidos.

A motivação do negócio surgiu da atuação de Camila no mercado de eventos e a insatisfação por perceber que os valores recebidos representam, muitas vezes, menos do que os que eram pagos pelos organizadores. Cursando a faculdade de lazer e turismo, na Universidade de São Paulo (USP), ela iniciou uma pesquisa acadêmica para saber como a tecnologia poderia impactar essas relações, regulando a oferta e a demanda. O estudo foi a origem do negócio de impacto social que, hoje, conta com 720 fornecedores cadastrados na região metropolitana de São Paulo — gente que atua com alimentação e bebidas; atrações (bandas e DJs); comunicação; audiovisual e iluminação; cenografia e decoração; segurança e limpeza. Desses profissionais, 60% já realizaram vendas na plataforma; mais de 3 mil serviços foram vendidos; mais de 350 eventos comprados por grandes empresas. A solução tem uma taxa de 60% de recorrência nas compras.

Vanessa é uma das fornecedoras cadastradas. Moradora da região periférica de Taboão da Serra, já realizou mais de 220 vendas na plataforma com rentabilidade equivalente a R\$ 800 mil ao ano. Antes da Celebrar, o rendimento era de R\$ 120 mil. A empreendedora trabalha com os irmãos e a melhoria na vida da família é evidente. Vanessa alugou um espaço para ser sede da empresa, contratou cinco pessoas e comprou um carro para o pai. Aliás, essa é uma das características da ascensão econômica feminina: investir na qualidade de vida da família.

Camila Florentino — que começou o negócio com investimento próprio de R\$ 10 mil, conquistados fazendo mais de mil eventos em 2014 — tem planos para expandir o Celebrar e alcançar mais fornecedores e

clientes. Sobre ser mulher e jovem, ela diz que demorou a sentir os vieses inconscientes de gênero; conta que lidou com os desafios como parte da prática empreendedora. Pensou dessa forma até que sentiu o peso do preconceito. Em uma rodada com investidores, um deles perguntou se estaria disposta a congelar os óvulos, pois na próxima década não teria tempo para ter filhos se quisesse alcançar bom desempenho. A pergunta ilustra os desafios das empreendedoras brasileiras, em questões como maternidade que parecem — aos olhos de investidores — não ser compatíveis com bons resultados de negócios. E a resposta de Camila mostra como as empreendedoras de impacto social lidam com o preconceito. Mesmo desnorteada com a pergunta, agradeceu e decidiu buscar outros tipos de parceiras mais alinhadas. O *insight* fez com que reafirmasse o propósito do Celebrar — contribuir para melhorar a vida das pessoas — e, para isso, estar ao lado de parceiros que compartilhassem essa visão.

3. Investigue opções para obter recursos financeiros

Reunir os recursos necessários para começar um negócio é um dos desafios de empreendedores, atuando em qualquer setor. Nesta seção, será exposto de forma simples o processo de busca de investimentos por empreendedores de *startups*.

Fontes de investimento

O primeiro passo para captar investimento é entender *quanto dinheiro o negócio precisa*. É uma conta relativamente simples, que deve refletir o recurso financeiro necessário para a empresa começar sua operação e sobreviver durante o período durante o qual não tem geração de receita, geralmente dois a três anos. Para essa previsão, devem ser levados em conta os principais *drivers* de receitas e custos, a previsão de fluxo de caixa, e o *burn-rate*, ou seja, a velocidade com que a empresa gasta dinheiro para executar suas operações diárias.

De acordo com o valor necessário, diferentes fontes de recursos podem ser buscadas. É interessante saber que investidores profissionais, que

avaliam negócios constantemente, já têm noção de qual o valor médio necessário para cada empresa, pelo setor onde estão atuando. Na maioria dos casos, portanto, o investidor vai comparar a planilha de necessidade de capital apresentada pelo empreendedor com a sua própria.

O segundo passo é *mapear as fontes de recursos*. As formas mais comuns de captação de recursos para começar um negócio são:

- *Bootstrapping*: é a terminologia utilizada para aqueles empreendedores que começam com capital próprio. É uma forma que evita que o empreendedor corra riscos, porém a falta de capital pode limitar o crescimento ou atrasar o desenvolvimento dos primeiros produtos.
- *Conhecidos*: Os “3Fs” (*family, friends and fools*) são conhecidos no meio do empreendedorismo como uma das fontes de capital para começar uma empresa. A desvantagem é que compromete o capital de pessoas próximas e não valida o modelo de negócio, pois elas comprometem seu capital de forma não racional.
- *Cliente*: Bob Caspe (2009) defende que a melhor forma de financiar um negócio que está começando é por meio de uma primeira venda para um cliente (B2B), pois é uma validação da proposta de valor e um capital comprometido de alguém que tem tanto interesse que o negócio dê certo quanto o próprio empreendedor. Esse seria o resultado ideal de um processo de *search selling*.
- *Subvenção*: é uma fonte de dinheiro do governo, a fundo perdido (não precisa ser devolvida). É concedida através de fundações como Fapesp e Finep, como a Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas (Pipe).¹ Essas fontes têm requerimentos específicos em relação à prestação de contas e exigem a participação de professores universitários, pois são destinadas à pesquisa. É importante o cuidado de utilizar esses recursos para inovar na empresa, não para cobrir o fluxo de caixa, pois, por ser um recurso grátis, pode desestimular a empresa a ir para o mercado e sustentar seu fluxo de caixa com vendas.
- *Dívidas sem garantia*: é um empréstimo tradicional com um período de carência na amortização e juros abaixo do mercado, de

¹ Website oficial: <www.fapesp.br/58>.

até 12% ao ano. A vantagem é que é uma forma rápida e barata, porém, para uma *startup*, pode ser arriscado se comprometer com uma dívida logo no começo, quando o fluxo de caixa é ainda restrito. Essa é a modalidade do Mecanismo de Investimento Semente (MIS) da Artemisia e dos investimentos da Sitawi.² Normalmente não ultrapassa os 100 mil reais.

- *Dívidas conversíveis*: consiste em um investimento inicial pequeno, como um teste da relação entre o empreendedor e o investidor. Esse investimento pode posteriormente ser convertido em participação acionária, acompanhado de um aporte maior de capital. Caso a dívida não seja convertida, precisa ser paga pelo empreendedor. Essa modalidade é interessante porque permite que ambas as partes decidam se querem ou não continuar uma relação ou não. A VOX Capital³ tem exercitado essa prática, cujo valor inicial normalmente é de até 300 mil reais, com algumas empresas do portfólio da Artemisia.
- *Investimento anjo*: investidores anjo são pessoas físicas que usam recursos pessoais para alavancar outros negócios em troca de participação na empresa. São interessantes quando têm experiência empreendedora e/ou experiência no setor em que o negócio está atuando, pois podem abrir portas e atuar como conselheiros. Os termos e critérios para investir são definidos caso a caso, pois são pessoas físicas, e os valores variam de R\$ 50 mil a R\$ 1 milhão. Há associações de investidores anjo, como a São Paulo Anjos⁴ e a Anjos do Brasil.⁵
- *Venture capital*: é a modalidade de investimento via compra de participação (geralmente minoritária) visando a valorização do futuro da empresa. Desde a realização do investimento, há preocupação com a liquidez, ou seja, a possibilidade de venda futura do negócio, com lucro significativo. São fundos especializados que podem agregar na gestão e rede de contatos dos negócios. De todos, é o processo mais demorado, devido ao tempo de negocia-

² Website oficial: <www.sitawi.net/>.

³ Website oficial: <www.voxcapital.com.br/>.

⁴ Website oficial: <www.saopauloanjos.com.br/>.

⁵ Website oficial: <www.anjosdobrasil.net/>.

ção e *due diligence* (avaliação da empresa por parte do investidor). O valor pode variar de R\$ 50 mil a R\$ 10 milhões.

O terceiro passo é fazer *contato e um processo de venda* com os investidores definidos como foco. Os investidores normalmente avaliam dois critérios principais nos negócios: mérito e persuasão. Negócios com mérito são aqueles cuja equipe está bem preparada, que apresentam potencial de escala, bons produtos e atuam em mercados com baixa concorrência. Persuasão vem da habilidade de comunicar bem, fazer um bom *pitch*⁶ e entregar ao investidor um bom sumário executivo do negócio, mostrando dados que para ele são importantes. Ambos os parâmetros são igualmente importantes, e o empreendedor deve saber como melhor comunicar, e vender, para cada tipo de investidor. Maiores detalhes podem ser lidos no capítulo 9.

O quarto passo e último é a negociação dos termos de investimento. Se forem investidores de risco (que se tornam sócios e donos de uma parte do negócio), um importante passo é a *valuation*, ou seja, definir quanto vale a empresa e, conseqüentemente, qual a participação do investidor.

Valuation

Quanto vale a sua empresa não é uma pergunta fácil de responder. Os métodos de *valuation* de empresas, embora sejam quantitativos, são baseados em algumas premissas subjetivas (Nakagawa, 2011). Uma mesma empresa pode ser avaliada, portanto, de forma diferente por diferentes investidores e pelo empreendedor.

As duas técnicas mais utilizadas por investidores de capital de risco no Brasil são a de múltiplos e a de fluxo de caixa descontado (Nakagawa apud Trizi et al., 2005):

- *Valuation* por múltiplos: essa técnica encontra o valor de uma empresa multiplicando algum indicador financeiro como faturamento, Ebitda ou lucros por um número, um múltiplo, que reflete as

⁶ Traduzido do inglês: um discurso é uma apresentação verbal concisa de uma ideia para um potencial investidor ou parceiro de negócio.

avaliações e tendências de mercado. Os investidores utilizam informações de transações anteriores com empresas semelhantes e dados de empresas de capital aberto para chegar a esses múltiplos.

- *Valuation* por fluxo de caixa descontado: essa técnica calcula o valor da empresa a partir do fluxo de caixa esperado no futuro. O tempo que um investidor fica com uma empresa costuma ser de no mínimo cinco anos; esse é o período mínimo utilizado nas projeções de fluxo de caixa para calcular o valor presente da empresa. Para investimentos com horizonte de longo prazo, a projeção é feita levando em conta um prazo de até 10 anos para a estabilização da empresa, e a partir disso um crescimento constante, proporcional ao crescimento do PIB.

Dicas de negociação com investidores

Captar investimentos é um processo que demanda tempo e energia de qualquer empreendedor. Algumas dicas simples podem ajudar a tornar esse processo mais simples e maximizar os benefícios:

- Conte com o apoio de um advogado. Essa negociação envolve, além da negociação do valor investido e da participação, uma série de documentos importantes como *term sheet*, estatuto social e acordo de confidencialidade. Para empreendedores não familiares com tais documentos, o apoio de um advogado pode facilitar bastante o processo.
- Investidores recebem diariamente muitas propostas de investimento. Portanto, se diferenciam aqueles que são capazes de apresentar sua proposta de valor de forma concisa e objetiva, no pouco tempo que o investidor tem disponível.
- “Um investidor, mesmo que seja investidor de impacto, vai passar 95% do tempo analisando o negócio, e 5% do tempo analisando o impacto” (Ross Baird, da Village Capital).⁷ Essa frase ilustra bem o princípio de que um bom negócio social é, antes de tudo, um

⁷ Informação coletada durante palestra de Roger Baird na Artemisia em 2012.

bom negócio, e os investidores estão sempre analisando o modelo e potencial do negócio.

- “Se o investidor falar mais de 50% da reunião, ela está sendo boa” (Ross Baird, da Village Capital).⁸ Apesar de analisar os mesmos aspectos, cada investidor terá dúvidas e interesse em pontos diferentes do modelo de negócio. Portanto, quando conversar com possíveis investidores, é importante falar pouco, checar o entendimento e saber focar a conversa naquilo que o investidor está mais interessado em ouvir.

O valor que o investidor agrega para o negócio também depende em grande parte do relacionamento que o empreendedor cria, durante e após o término da negociação. Deepak Malhotra (2013), professor da Harvard Business School, compartilha outras dicas para a negociação com investidores e também de como criar uma relação benéfica no longo prazo:

- A atenção e o apoio de um VC são recursos limitados, pelos quais sua empresa vai competir com outras na carteira do investidor. A disposição da firma de capital e risco a dedicar tempo e capital político à sua *startup* depende tanto da participação dela no capital quanto do vínculo emocional com sua empresa. Se ambos forem muito baixos, você pode sair perdendo.
- Cuidado com o excesso de confiança. Na hora de captar fundos, leve em conta a possibilidade de que o progresso seja mais lento do que esperado e de que o modelo de negócios mude. Isso pode significar vender uma parte maior da empresa já de cara — para não ter de sair atrás de mais dinheiro depois, quando tiver menos opções.
- Seu poder de barganha não depende só das opções a seu dispor. Tem a ver também com as alternativas do VC. Ter pouca opção não é tão ruim se o sucesso do VC depender de você. Busque entender seus interesses e esteja preparado para mostrar ao investidor que um poder desmerecido da parte dele pode ser ruim para todos a longo prazo.

⁸ Informação coletada durante palestra de Roger Baird na Artemisia em 2012.

- O custo da transparência em geral é menor do que se pensa. Um VC experiente já conhece a maioria dos problemas e pode ter conselhos úteis a dar se você expor seus dilemas. Ainda que diminua seu poder, a transparência vai aumentar a confiança em você — troca que vale a pena.
- É mais fácil conquistar a confiança quando a outra parte está vulnerável. O fato de que podia explorar o momento de fraqueza do outro, mas não explorou, faz o outro confiar em você. Numa relação de longo prazo, a confiança adquirida hoje aumenta oportunidades no futuro.
- Jogue limpo. Se não quiser assumir um compromisso por temer não poder honrá-lo, siga. Se já se comprometeu mais do que podia, abra o jogo o quanto antes. Um investidor pode até aceitar renegociar termos se você for sincero.
- Cuidado com o fascínio do *valuation*. Negocie todo aspecto de seu interesse, não só o grau de investimento e a diluição do capital. Não esqueça de que você tinha muitos motivos, não só financeiros, para querer ser um empreendedor.
- Use seu poder de barganha com sabedoria. *Valuation* e participação no capital só importam se a empresa tiver sucesso — e, se tiver, outras cláusulas poderiam ter um impacto maior em seu retorno financeiro final. Considere vários desfechos possíveis para a empresa e calcule o impacto de distintas condições.
- Preste muita atenção nos termos que o investidor prioriza ao negociar. O foco do VC pode revelar informações importantes sobre seus temores, seus interesses subjacentes e planos futuros para sua empresa.

Saída do investidor

O objetivo final de investidores profissionais de capital de risco é, dentro de alguns anos, vender sua participação da empresa com alguma remuneração. O aporte e apoio em gestão são oferecidos como forma de ajudar a empresa a crescer e gerar lucro, o que é do interesse do empreendedor tanto quanto do investidor. Todo investidor já busca, no começo da ne-

gociação, visualizar as possíveis estratégias de saída. As mais comuns são (Nakagawa, 2011):

- Venda interna para os demais acionistas da empresa (inclusive o(s) próprio(s) empreendedor(es));
- Venda para parceiros estratégicos, em geral outras empresas na mesma cadeia de valor;
- Venda para competidores, ou seja, outras empresas do mesmo segmento que buscam ampliar sua participação no mercado;
- Venda para outro investidor de maior porte. Uma saída comum para fundos de *venture capital*, por exemplo, é vender a empresa para fundos de *private equity*, que fazem aportes de volume maior;
- Venda por IPO, quando a empresa abre seu capital na bolsa de valores.

4. Convença as melhores pessoas para trabalhar com você

O crescimento e fortalecimento dos negócios de impacto impulsiona, de um lado, a demanda por indivíduos talentosos e qualificados para ajudar essas empresas nascentes a sobreviver e crescer. De outro, a oferta de pessoas que querem ter lucro e propósito e estão dispostas a abrir mão de uma carreira estável — e até mais lucrativa — também é crescente. Segundo um estudo da Graduate School of Business de Stanford, 90% dos alunos de MBAs estão dispostos a sacrificar os benefícios financeiros para trabalhar numa empresa que demonstra um forte compromisso com o bem social (ou seja, a ética positiva, a reputação da comunidade etc.). Estamos vivendo o que a consultoria global Great Place to Work — gestora da pesquisa “Melhores empresas para trabalhar” — classifica como “A era do significado”.

Na prática, parte dessa demanda tem sido atendida pelo campo dos negócios de impacto social. Seja empreendendo, trabalhando para o negócio ou para organizações de apoio (como aceleradoras, incubadoras, fundos de investimento etc.), ou até levando o conceito para dentro das grandes empresas — os chamados “intraempreendedores” —, muitos brasileiros têm conseguido unir o que muitas vezes parece difícil conciliar.

Se há mais de uma década esse foi o caminho trilhado por jovens recém-formados em universidades — que decidiram empreender ou atuar

nessas empresas —, hoje, muitos dos empreendedores e funcionários de negócios de impacto social são profissionais experientes do mercado financeiro, por exemplo. Ou seja, gente com mais de 40 anos e com carreiras sólidas construídas em um mercado corporativo mais tradicional resolveu mudar suas rotas em busca de aplicar suas habilidades para gerar impacto positivo.

E não nos faltam exemplos dessa tendência. Claudio Sasaki, empreendedor da Geekie, trocou a carreira de executivo do Credit Suisse impulsionado por um incômodo causado por uma atuação profissional que não atendia ao seu propósito maior: transformar a educação no país, tornando-a mais justa, eficiente e significativa. Vitor Moura, fundador do VidaClass, criou o negócio de impacto social focado em saúde, depois de vivenciar cinco anos como CFO do Hospital Israelita Albert Einstein — referência em saúde de qualidade do país — e ter sido membro do Conselho Gestor do Hospital Municipal do M'Boi Mirim. Ou seja, ter vivenciado duas realidades de acesso à saúde.

Por quase 20 anos, João Lencioni — empreendedor da *fintech* Jeitto — foi gestor de tecnologia, atuando como CIO em negócios da GE na América Latina, Estados Unidos e Alemanha. A carreira ganhou outro significado ao empreender um negócio alinhado ao propósito de criar soluções de microcrédito com potencial de impactar um grande número de pessoas em situação de vulnerabilidade econômica.

Mas um ponto de atenção é que não existem heróis solitários. Existem pessoas em comunhão de um propósito maior do que elas mesmas. Essas pessoas têm trabalhado para transformar a realidade do país. É nesse ponto que entra a capacidade do empreendedor de inspirar para formar e gerir equipes coesas; profissionais talentosos que partilham do propósito de mudar a forma de fazer negócios.

No entanto, apesar desse contexto aparentemente ideal, encontrar pessoas talentosas que possuem a combinação certa de tino comercial e de compromisso com a causa é um desafio, mesmo no melhor dos tempos e para as empresas mais promissoras.

Um dos principais aspectos a ser considerado para trazer pessoas é o *mindset*, a mentalidade de quem está entrando para o time. Isso significa que o empreendedor, ao recrutar, precisa olhar além das competências para atender objetivos de negócios estabelecidos, mas considerar

se o novo “recruta” se encaixa e entende a cultura existente da empresa. Nesse sentido, o empreendedor também tem que ter a mentalidade híbrida para olhar aquele candidato. Mover-se de uma organização comercial para um negócio social, onde o trabalho é, frequentemente, baseado com e nas pessoas, requer não apenas um determinado conjunto de habilidades, mas também uma forma diferente de pensar, resolver problemas e visão de mundo tanto do empreendedor como do candidato.

Depois da contratação, é importante o empreendedor não descuidar dos talentos ou não ignorar seu programa de gestão de talentos (se tiver um programa estruturado). Não é nenhum segredo que uma boa gestão de talentos está no coração de uma organização produtiva, e é tão importante para o sucesso de um negócio de impacto social como é para uma grande empresa.

No coração de cada negócio de impacto social está sua missão e isso muitas vezes é o principal motivador para os funcionários. Motivação e engajamento são os combustíveis para o alcance de metas ambiciosas e, portanto, incorporar uma cultura de apoio e incentivo garante que os funcionários trabalhem em conjunto para um melhor resultado. Isso é extremamente relevante se pensarmos que a maioria dos negócios de impacto social possui equipes extremamente competentes mas, em sua maioria, muito jovens. Jovens brilhantes que têm muitas responsabilidades, mas carecem — naturalmente — da resiliência emocional necessária para lidar com pressão e responsabilidades acumuladas. Por isso é fundamental criar uma cultura de apoio e incentivo para que as equipes possam enfrentar os desafios estabelecidos no prazo e sem comprometer a saúde física e emocional de todos.

E, finalmente, uma das melhores ferramentas de seleção e retenção de talentos é o diálogo, a conversa do empreendedor com sua equipe. Abraçar a arte de engajamento por meio da conversa é vital para recrutar e manter os melhores talentos. A partir de uma breve discussão, muito pode ser aprendido sobre um candidato ou um talento, incluindo sua aptidão para a função, bem como compreender totalmente o que está impulsionando sua busca por resultado, quais são suas motivações e como elas se encaixam com a cultura da sua organização. Este tema será abordado de forma mais ampla no capítulo 15 dedicado a discutir os desafios de gestão em negócios de impacto.

É muito importante que os empreendedores não deleguem totalmente a gestão das suas equipes e tenham disciplina em dialogar, compartilhar ideias, *insights* e dificuldades com sua equipe, principalmente com as pessoas altamente talentosas e de todos os níveis hierárquicos. Além de garantir que o fluxo de comunicação funcione (o que numa *startup* que muda o tempo todo é fundamental), muitas vezes o que retém um funcionário a dar aquele “gás a mais” é ver o quanto também está participando da construção efetiva de uma empresa, e, melhor ainda, não uma empresa tradicional, mas uma empresa que melhora o mundo. E isso pode fazer toda a diferença.

5. Desde o seu início, crie uma cultura de impacto e resultados

Como um empreendedor pode atestar que o produto ou serviço que oferece é realmente inovador e responsável pela melhoria da cognição de alunos de escolas particulares e públicas? Uma empresa pode diminuir, via SMS, o impacto negativo da “ausência” dos pais na vida escolar? Essas são algumas questões presentes no cotidiano de empreendedores de impacto social, sobretudo os que estão em busca de recursos. Isso porque os investidores usam métricas de avaliação para uma série de propósitos — tomar decisões de investimento, identificar e mitigar riscos, capturar o valor agregado em longo prazo e acompanhar o investimento para garantir que os objetivos sociais e financeiros sejam cumpridos.

As métricas também ajudam a melhorar o modelo de negócio e atestam o impacto causado pela empresa. Tudo isso contribui para aumentar a transparência com todos os públicos interessados; por outro lado, são inúmeros os desafios para implementar um sistema de métricas. Medir o impacto tem um alto custo e demanda uma série de competências e recursos humanos difíceis de conseguir. Com a premissa de unir lucro à transformação social, a comprovação da efetividade e sustentabilidade do negócio é fundamental para conquistar investidores e aprimorar a atuação no que diz respeito à geração de impacto positivo.

Na Artemisia temos *cases* de empreendedores acelerados que criaram mecanismos e parcerias para viabilizar a avaliação do impacto dos negócios. O ponto de partida para a análise conduzida pela Geekie — empresa

referência em educação com apoio de tecnologia no Brasil e no mundo — foi o Enem 2015, quando a diferença entre a média das escolas privadas em comparação com as públicas era de 70 pontos: 556 contra 486, respectivamente. Com o uso do Geekie Games, que atua com simulados oficiais do MEC, plano de estudos personalizado com as melhores aulas e exercícios, esses resultados começaram a mudar, melhorando a nota em cinco vezes mais. A plataforma atuou com 4,5 milhões de alunos inscritos — 57% do total de candidatos do Enem —, estudantes de 99,8% municípios do país. Entre eles, histórias de sucesso como a de Luiza. Aos 16 anos e estudante de escola pública no estado de Pernambuco, a garota tinha o sonho de ingressar na faculdade pública de medicina; em contrapartida, a nota do Enem era de 433, um impeditivo para a realização do sonho. Com o uso do Geekie Games, Luiza conseguiu melhorar a nota em 101% e atingir 871 como nota final.

Vencedora do prêmio Melhor Inovação Social — concedido pelo MIT Technology Review —, liderada por empreendedores brasileiros com menos de 35 anos, a MGov oferece o ImpactCom, uma plataforma de comunicação inteligente para engajamento voltada ao desenvolvimento social. Entre suas soluções está a biblioteca de conteúdo EduqMais — que atua diretamente para diminuir o impacto negativo da “ausência” dos pais na vida escolar. Segundo dados, 25% dos pais não sabem que os filhos faltaram à aula; 33% dos pais não perguntam sobre os problemas dos filhos; e 50% não têm o hábito de verificar o dever de casa. Com o apoio da Universidade de Stanford, a MGov conduziu uma avaliação do custo-efetividade para investigar a eficácia desse produto — que tem como base a comunicação via SMS para engajamento das famílias na educação dos filhos. A análise mostrou que o EduqMais tem impacto quatro vezes superior ao de outras políticas públicas de educação, tendo o mesmo investimento em reais necessários para aumentar a jornada escolar em uma hora, aumentando a proficiência do aluno.

A Vivenda — que oferece acesso a reformas de qualidade para a baixa renda, atuando com venda diretamente para o consumidor; com organizações filantrópicas e organizações; e com o poder público — já fez mais de 700 obras, atendendo a aproximadamente 2.700 pessoas. Mas faltava, na percepção dos empreendedores, uma pesquisa de impacto. Com a ajuda da FGV e do Plano CDE, puderam verificar que a reforma da casa é

a prioridade para o público-alvo e que, entre os principais impactos da atuação, estão privacidade, autoestima, praticidade, saúde e fâsca para a transformação.

Esses são alguns exemplos concretos de negócios que se preocuparam, dentro de suas possibilidades no momento, em mensurar impacto. Para ficar de pé, a questão da mensuração é fundamental para alinhamento do time, captação de dinheiro, posicionamento de mercado e, acima de tudo, para não deixar o empreendedor perder de vista, quando as coisas apertarem, o objetivo maior do porquê de estar fazendo esse negócio.

Concluindo

O empreendedorismo não é uma ciência exata, é um fenômeno, não há uma única receita pronta e linear a ser seguida. No entanto, alguns dos princípios apresentados neste capítulo têm sido pontos de alavancas fundamentais para muitos empreendedores(as) “ficarem de pé”.

Existem muitas razões diferentes para iniciar uma empresa de impacto social. Muitos empreendedores(as) querem genuinamente mudar o mundo, alguns(mas) são fascinados(as) por um tipo particular de problema difícil, outros têm uma motivação monetária e de impacto ao mesmo tempo. Entender o(s) motivo(s) para ser um empreendedor será crucial quando as decisões difíceis tiverem que ser tomadas — por exemplo, manter a empresa viva quando as coisas estão ficando realmente difíceis financeiramente, abrir ou não abrir mão de um mercado pouco promissor, mas de alta vulnerabilidade social, ou o que focar quando a ideia inicial não parece resolver problema algum. São as motivações mais profundas do(a) empreendedor(a) que determinarão que tipo de empresa ficará de pé.

E ficar de pé é só o começo de uma longa jornada. Os negócios de impacto social e ambiental, dependendo do setor de atuação, têm tido um tempo de maturação mais longo do que o de uma empresa em estágio inicial tradicional, já que muitas vezes esses atuam em mercados extremamente regulamentados pelo governo, ou mercados com poucos dados estruturados a respeito do cliente ou com ciclos de vendas mais longos, ou que necessitam de elementos de educação do consumidor que estejam

“embutidos” nos modelos de negócio. É claro que esta não é a regra, mas a experiência prática revela um tempo maior de maturação.

A experiência ao longo de mais de 10 anos apoiando negócios revela que aqueles empreendedores que conseguiram ouvir de um jeito novo as necessidades dos clientes, *criar* ideias inovadoras para atender a essas necessidades e *implementar com rapidez* as soluções levando em conta a *sustentabilidade financeira* das mesmas e as *evidências do impacto social* são aqueles que conseguiram passar pelos momentos mais difíceis da jornada construindo empresas relevantes para a sociedade.

Referências

CASPE, B. *Entrepreneurial action*. The Caspe Group LLC, 2009.

KELLEY, T. *As 10 faces da inovação*. 2005.

NAKAGAWA, M. *Plano de negócio: teoria geral*. 2011.

MALHOTRA, D. Como negociar com Investidores. *Harvard Business Review Brasil*, maio 2013.

MARTELANC, R. et al. Utilização de metodologias de avaliação de empresas: resultados de uma pesquisa no Brasil. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO — SemeAD, 7., São Paulo, 2005. *Anais...* São Paulo: FEA/USP/Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005. 1 CD-ROM.

CAPÍTULO 6

Encontrando um modelo de negócio e uma teoria de mudança

*Marco Gorini
Haroldo da Gama Torres*

Introdução

No início de uma empresa, o modelo de negócio viável está sendo buscado. Não são dados. De fato, por mais que o empreendedor tenha elaborado um projeto detalhado, investigado o mercado em que vai atuar, detalhado seu Canvas e construído um protótipo, a realidade prática de ida ao mercado é — por definição — um processo de tentativa e erro (Osterwalder e Pigneur, 2011). Claro que faz sentido o empreendedor iniciante fazer todas essas coisas, mas precisamos reconhecer que a volatilidade inicial do modelo é inerente ao processo de desenvolvimento de um negócio, e o empreendedor deve se preparar para ela.

No caso dos negócios que pretendem ter impacto social ou ambiental positivo, os desafios são ainda mais significativos. Elevada presença da informalidade e margens baixas são, por exemplo, típicos dos mercados populares onde muitos projetos buscam atuar. Isso leva o empreendedor de impacto a ter que experimentar diferentes formatos de distribuição, financiamento e produto — até chegar a um modelo que permita que a empresa em questão seja sustentável e cresça. Em outras palavras, empreendedores de impacto encaram mercados ainda mais desafiadores do que os demais.

A busca da sustentabilidade do modelo e a intenção de gerar impacto podem, em determinadas circunstâncias, ser contraditórias entre si. Por exemplo, empreendedores que tentam servir consumidores das classes D e E vão se defrontar com as severas restrições econômicas desse público. Para atuar em mercados “de bolsos mais curtos” como esses, eles precisarão, além de buscar incessantemente inovações que o permitam vender mais barato, lançar mão de estratégias variadas como precificação diferenciada segundo o público atendido (subsídio cruzado) ou, ainda, buscar recursos proporcionados por institutos e fundações, por exemplo, como nos modelos de *venture philanthropy*. Em outras palavras, os desafios são significativos e a necessidade de inovação e de apoio de diferentes atores são críticas.

Para abordar esse tema, aprofundamos inicialmente o problema da busca dos modelos de negócio em seu estágio inicial e das principais estratégias para lidar com essa dificuldade. A seguir, discutimos as tensões entre o desejo de gerar impacto e sustentabilidade do modelo. Ao final, apresentamos uma breve conclusão.

A árdua busca por um modelo de negócio sustentável economicamente

Não é fácil encontrar um novo modelo de negócios, especialmente quando falamos em negócios com impacto social ou ambiental positivos. Em termos econômicos, podemos afirmar que encontramos um modelo de negócio sustentável financeiramente quando conseguimos responder positivamente a quatro perguntas centrais:

1. Capturamos mais valor monetário pela oferta de uma unidade do produto/serviço do que gastamos para produzir, vender e entregar esta mesma unidade do produto?
2. Há demanda suficiente para que o volume financeiro que estamos capturando pague nossos custos e despesas e gere resultado?
3. À medida que crescemos, obtemos ganho de eficiência e escala, ampliando o potencial de retorno?
4. O resultado gerado atende às nossas expectativas como empreendedores e incentiva e estimula o time de colaboradores de forma adequada?

Se a resposta a uma dessas perguntas for negativa é porque o modelo ainda apresenta alguma lacuna e correrá o risco de ser descontinuado no tempo. Por isso, a busca deve seguir até que todas tenham um sinal de positivo ao seu lado. E aqui interessa fazer também uma quinta e última pergunta essencial.

Temos condições de financiar o período do início da busca pelo modelo até o encontrarmos?

No nosso entendimento, essas cinco perguntas resumem, *grosso modo*, o que entendemos em termos econômicos pela *busca de um modelo de negócios*. Parece simples. Mas muitos empreendedores se debatem por anos nessa busca. A seguir, aprofundamos um pouco mais o que está por trás de cada uma dessas perguntas, seus desafios, caminhos críticos e pontos de atenção.

Pergunta 1. Capturamos mais valor monetário pela oferta de uma unidade do produto do que gastamos para produzir, vender e entregar essa mesma unidade do produto/serviço?

Se gastamos mais para produzir, vender e entregar do que capturamos de valor por essas ações, significa que somos deficitários. Nesse tipo de cenário, quanto mais rápido vendermos, mais velozmente iremos quebrar. Parece óbvio? Mas as evidências da nossa prática como apoiadores e investidores em *startups* indica que diferentes empreendedores mostram que a capacidade de acompanhar de forma estruturada essa “conta” na operação nem sempre está presente.

A vontade de fazer, o brilho pelo impacto que nossa oferta tem potencial para gerar, até mesmo o apego pela solução que criamos costumam ser inimigos dessa visão aparentemente fria e pragmática. Entretanto, é importante lembrarmos sempre que, para gerar o impacto mais significativo que desejamos, é necessário estarmos vivos. Falidos não iremos gerar impacto de natureza alguma.

Então, o que é relevante aprender a mensurar e analisar nessa etapa? A aritmética é simples: o valor gerado por um cliente ao longo do tempo tem que ser superior aos custos de adquirir e manter esse cliente. O box 1 resume em termos matemáticos esta informação.

Se o valor representado pela equação no box 1 for maior do que um, temos um *check* positivo para o primeiro requisito de um modelo saudável. É quase intuitivo, se pensarmos bem, pois só conseguimos sobreviver se o que recebemos por cliente for maior do que o que nos custa atraí-lo e mantê-lo na carteira. Logo, o numerador precisa ser maior do que o denominador.

Box 1

Equação da saúde financeira do modelo

LTV / (CAC + CMC) é maior, menor ou igual a 1.

CAC = Custo de Aquisição de Cliente. Esse indicador nos diz quantos reais gastamos para adquirir um cliente novo para nossa carteira. Em outras palavras, todos os custos e despesas incorridos em um determinado período, para financiar os esforços de conquistar novos clientes, como *marketing* e vendas, divididas pelo número de clientes novos conquistados no período (semana, mês, trimestre, semestre, ano...)

CMC = Custo de Manutenção de Cliente. Esse indicador nos diz quantos reais gastamos por cliente que atendemos na nossa carteira, em um determinado período. Como um negócio é estruturado para atender seus clientes, essa conta é o resultado da soma de todos os custos e despesas menos os custos de aquisição do cliente (CAC) dividido pelo número de clientes que temos na nossa carteira nesse mesmo período.

LTV = Life Time Value (Valor do Cliente no Tempo). Esse indicador nos diz quantos reais recebemos por cliente que atendemos em nossa carteira, durante o tempo que ele permanece como um cliente. Claro que aqui é importante, então, conseguirmos entender o prazo médio em que conseguimos reter nossos clientes.

Se for igual a 1, em tese nosso modelo está equilibrado, pode manter-se vivo, mas não irá gerar lucro no tempo. Ele basicamente se paga desde a perspectiva operacional. Se for menor do que 1, significa que, no tempo, consumimos mais recursos do que recebemos por cliente. É hora de rever esse modelo pois a sobrevivência é impossível e será questão de tempo o negócio ser descontinuado.

O mais crítico nesta primeira etapa é a descoberta rápida de clientes interessados em pagar pela solução que estamos gerando. Esse é o ponto crítico. Foco em descobrir os primeiros clientes e começar a entender como os indicadores mencionados se comportam. No dia a dia, vemos muitos

empreendedores investindo boa parte do seu tempo em fazer refinamentos em produtos sem testá-los. É o mesmo que assumir que as hipóteses geradas no laboratório são fatos replicáveis no mundo real, mas sem nenhuma prova disso. Esse é um dos principais caminhos para o fracasso.

O conceito de produto mínimo viável, extraído do modelo de *lean startup*, é essencial aqui (Eisenmann, Ries e Dillard, 2012). E respeitar a palavra MÍNIMO é essencial. Certos empreendedores têm uma tendência ao perfeccionismo perigosa e potencialmente explosiva quando se apegam ao produto/serviço criado e esquecem que alguém precisa querer comprá-lo para ele ser viável economicamente.

Em suma, a atitude-chave para esta etapa é ir para a rua testar e ouvir, ouvir, ouvir e perguntar, perguntar, perguntar. A disponibilidade para a escuta atenta, a habilidade da observação aguçada e a capacidade de adaptação do projeto sem apego à solução (produto ou serviço) que foi criada define a velocidade do aprendizado empreendedor.

Pergunta 2. Há demanda suficiente para que o volume financeiro que estamos capturando pague nossos custos e despesas e gere o resultado desejado?

Lembremos que o que paga as contas é o volume em reais que faturamos e não a margem percentual que ganhamos por unidade vendida. Logo, há um volume mínimo que precisa ser vendido para que possamos atingir o ponto de equilíbrio (*break-even*) operacional e em seguida obtermos lucro.

Em outras palavras, se a nossa equação de saúde financeira do modelo proposta anteriormente dá um resultado acima de 1, temos uma condição necessária, mas não suficiente, para afirmarmos que encontramos o modelo final. Isso ocorre simplesmente porque não temos clientes em número suficiente.

Imaginemos dois negócios exatamente iguais em termos dos indicadores propostos anteriormente, gerando ao longo do ano 250 reais de resultado líquido por cliente. Mas o primeiro tem mil clientes e o segundo 2 mil. Assim, o primeiro gerará uma margem de 250 mil reais e o segundo, de 500 mil reais. Definir qual dos dois é mais saudável desde essa perspectiva é muito óbvio. E demonstra como o número de clientes é relevante

para influenciar a atratividade em termos de lucro gerado, assim como a capacidade de investimento das duas empresas.

É importante perceber como, a depender do setor de atuação, podemos ter diferentes necessidades de investimento para ampliar ou melhorar o que está sendo feito. Por isso gerar excedentes positivos é saudável, na medida em que viabiliza que o negócio possa gerar os recursos necessários para sua expansão, independentemente da escolha de se financiar com capital de terceiros.

Novamente estamos diante da questão “velocidade” aqui. Quanto mais velozmente adquirimos clientes na base, dado um fator maior que 1 para a equação de saúde financeira do modelo, mais rapidamente geramos condições de financiar nossa expansão e/ou melhorar os indicadores de lucratividade.

É importante ressaltar que não é apenas o olhar financeiro que deve pautar a tomada de decisão do empreendedor. Considerar elementos como o propósito que buscamos, o tipo de cultura que desejamos criar na empresa, a relação que desejamos construir com a cadeia de fornecedores, as estruturas de incentivos que desejamos utilizar para mobilizar nosso time, nos colocam diante de escolhas que, no curto prazo, podem aparentar serem *trade-offs* entre resultado e custo. Entretanto, no longo prazo, uma ação que consolide as relações saudáveis com todos os atores do ecossistema no qual estamos inseridos e influenciados é, certamente, uma estratégia de qualificar e perenizar nosso empreendimento.

A palavra-chave aqui é foco, ou, de outra maneira, “menos é mais”. A atitude-chave é velocidade. Foco na aquisição de clientes e no fortalecimento das relações com o ecossistema, de forma a que possamos ser percebidos, crescentemente, como um negócio que gera valor sistêmico, aumentando reputação e imagem.

Pergunta 3. À medida que crescemos e amadurecemos, obtemos ganho de eficiência e escala, ampliando o potencial de competitividade e/ou retorno financeiro?

Garantir que há ganhos de eficiência em custos à medida que crescemos é estratégico para acelerar o processo de escalabilidade da solução. Pois,

desde uma perspectiva financeira, estaremos aumentando a atratividade do negócio e elevando seus resultados em termos reais.

O impacto do aumento de retorno financeiro pode beneficiar o cliente final, pois permite que a oferta seja feita a preços mais competitivos. Além disso, pode ampliar a capacidade de investimento do negócio, dado que, havendo mais resultado, este pode ser alocado para novos investimentos. Mas também é verdade que os próprios empreendedores podem ser beneficiados, já que podem ver os lucros aumentando.

Quando tratamos dos negócios de impacto, há um elemento a mais, quando comparado com os negócios tradicionais. O ponto é que as evidências mostram que realizar impacto tem seu “preço”, no sentido de que escolhas são feitas para viabilizar o impacto que se pretende e, na maior parte das vezes, isso implica custos que não existiriam no caso de o impacto não ser desejado. A lógica de maximizar o lucro, como sabemos, tende a transferir custos ocultos para a sociedade, não os incorporando ao modelo.

Idealmente, encontrar um equilíbrio adequado entre o que beneficia o cliente, o negócio, a sociedade e os empreendedores é o ideal. Agora, caso não existam ganhos de eficiência e retorno no processo de escalabilidade, pode haver uma redução ou desincentivo para o avanço do modelo. Isso acontece por algumas razões. Por exemplo: a cultura empreendedora que está liderando a iniciativa é mais ou menos ambiciosa financeiramente? O negócio exige investimentos novos de forma contínua? Há necessidade de ganhar competitividade permanentemente? Nem sempre as respostas a essas perguntas são claras. Mas certamente são influenciadoras importantes da pressão por ganhos de escala.

Para usarmos os mesmos conceitos discutidos anteriormente, o mais relevante aqui é que, ao longo do tempo e à medida que ganhamos escala, tenhamos uma evolução positiva para a *equação de saúde financeira do modelo*, ou seja, que o resultado da conta $LTV / (CAC + CMC)$ seja crescente com a escalabilidade e consistente ao longo do tempo. Detalhamos a seguir algumas perguntas críticas que, se bem respondidas, auxiliam o empreendedor a aumentar sua eficiência:

- Como podemos aprender a trabalhar com preços melhores, elevando a captura de valor à medida que aperfeiçoamos a nossa proposta de valor? Quanto maior o nosso diferencial de valor perce-

bido pelos clientes, quando comparado aos produtos substitutos e concorrentes que existam no mercado e que ele possa acessar, mais será possível experimentar uma política de preços mais agressiva, caso seja desejável;

- Como podemos aprender a elevar o tempo de retenção dos clientes na carteira? Em outras palavras, quais as características da nossa operação que reduzem a perda de clientes à medida que o tempo passa? Quanto maior for a recorrência de receita e a retenção de clientes, maior será o LTV;
- Como podemos fazer mais com menos? Inovações em processos, tecnologias, desenvolvimento de competências, por exemplo, tendem a elevar a produtividade do negócio, reduzindo o CMC e o CAC.

Em suma, as palavras-chave aqui são valor percebido pelo cliente, eficiência comercial e operacional. Entendendo que valor percebido é a chave para a decisão do cliente final e é influenciado por elementos como preço, forma de pagamento, estratégias de comunicação e marketing, custo transaccional para acessar/adquirir o produto/serviço e impacto socioambiental gerado pelo mesmo.

4. O resultado econômico atende às nossas expectativas como empreendedores e incentiva e estimula o time colaborador de forma adequada?

O empreendedor de impacto busca obter lucro e impacto social positivo, aspecto que aprofundaremos mais à frente. Quando falamos em lucro, é preciso nos perguntar o quanto de lucro queremos como empreendedores. E não se trata apenas de distribuição de lucros: o quanto de lucro precisamos como negócio, para viabilizar o futuro, incentivar o time, atrair investidores, entre outras possibilidades?

Em tempos onde é *cool* desejar ser unicórnio, as evidências práticas demonstram que nem sempre esse é o desejo do empreendedor. Há um espectro enorme de “desejos” possíveis quando o tema é obter lucro. Na nossa experiência, temos visto empreendedores que querem crescer de forma orgânica e sem investidores externos, buscam margens de lucro

que nem sempre estão acima do mercado, optam por caminhos mais lentos do que os que buscam ser um unicórnio, por exemplo.

Aqui, não há certo ou errado, melhor ou pior. Há apenas diversidade de desejos e ambições, e para cada posição há pontos positivos e negativos, como tudo na vida. Com isso queremos dizer que não acreditamos em receita de bolo pronta para esse tipo de questão. A resposta aqui sempre estará conectada com o Ser do empreendedor, ou seja, muito mais com o criador do que com a criatura, sua empresa. Portanto, partindo dessa posição inicial, o *check* para esse tópico está inerentemente relacionado com as expectativas que estão sobre a mesa de cada time, de cada cultura, de cada empreendedor.

Como consequência, um ponto significativo para lidar com esse tópico é a consciência que temos sobre nossos desejos e objetivos. Óbvio? Aparentemente sim. Mas não foram poucas as vezes em que, diante do empreendedor, o silêncio diante dessas questões demonstrou uma imaturidade desta consciência. E acredito que isso ocorre porque o empreendedor social muitas vezes está prisioneiro do paradigma clássico de que todos buscam distribuir o máximo de lucro todo o tempo, refletindo pouco sobre os pressupostos que o sustentam.

A melhor pergunta que encontramos para falar deste assunto é: *o que é sucesso para nós?* Fazer uma escolha que amplie o impacto em intensidade e/ou escala abrindo mão de lucro para isso pode ser o que deixa um empreendedor e seu time feliz. Até que ponto? Cada um terá sua resposta. Lucros crescentes ou impacto crescente? Se no modelo que temos é um *trade-off*, o que está mais alinhado com o que nos engaja, realiza, motiva e mobiliza como empreendedores e colaboradores?

Assim, outra pergunta importante que apoia a busca pela resposta nesta etapa é: *qual o lucro mínimo que aceitamos?* E, de novo, cada empreendedor e cada time terá sua posição.

Como nosso negócio depende de terceiros, desde os colaboradores, fornecedores e investidores, trazer essas reflexões e criar momentos de interação com os diferentes atores que cocriam a cadeia produtiva em que nos inserimos são um exercício bem-vindo. O que é sucesso para o investidor que você busca? O que é sucesso para o colaborador que você deseja no time? O que é sucesso para você e seus sócios? O que é sucesso para seu cliente? O que é sucesso para a comunidade na qual você está inserido?

As atitudes-chave aqui são diálogo, transparência e cocriação, pois o processo de interação e aprendizado mútuo do time sobre o que desperta o sentimento de mobilização, engajamento e alinhamento elevará a resiliência do negócio.

5. Temos condições de financiar o período do início da busca pelo modelo até o encontrarmos de forma adequada?

Tão relevante quanto responder às quatro perguntas essenciais para encontrarmos o modelo sustentável é fazer isso no tempo e na forma adequada em termos de capacidade de financiamento do processo de busca. E aqui há um desafio enorme e muitas vezes mal percebido ou entendido pelos empreendedores. As idas e vindas que caracterizam o processo empírico da busca do modelo consomem tempo, energia e recursos. Estão em jogo o capital financeiro, inteligência emocional do empreendedor e também a sua reputação. Quanto mais demoramos para encontrar o modelo, mais vamos consumir esses três recursos críticos. E eles nem sempre estão disponíveis ou são facilmente encontrados na forma e no tempo que gostaríamos. Nesta etapa é importante introduzirmos dois conceitos:

- *Cashburn* (queima de caixa): define quanto o seu negócio está consumindo de caixa mensalmente
- *Runway* (sobrevida): define quanto tempo seu negócio tem de “vida”, dado o *cashburn* e o caixa existente

Por exemplo, se o seu negócio está consumindo R\$ 50.000 por mês e você tem em caixa R\$ 500.000. Neste caso, o *cashburn* da empresa é de R\$ 50.000 e o *runway* é de 10 meses. Por incrível que pareça, a enorme maioria das *startups* com as quais lidamos no dia a dia não conhece esses conceitos e muito menos utiliza esses indicadores. E esses dois indicadores são, na etapa de busca e descoberta do modelo, realmente os únicos que de fato são críticos para o projeto no curto prazo.

Afinal, se estamos consumindo recursos para testar as hipóteses que estruturamos no nosso MVP e a equação da saúde do nosso modelo ainda demonstra que não achamos a resposta, o *runway* é que definirá o tempo

restante que temos para encontrar as respostas que precisamos. Em outras palavras, *uma empresa não quebra porque está com prejuízo. Uma empresa quebra porque acabou seu caixa e ela não consegue mais levantar capital com terceiros.*

Por isso, parte do trabalho de uma aceleradora, para ser aderente, é auxiliar o empreendedor a entender exatamente qual é o *cashburn* da *startup* e quais as variáveis que influenciam seu aumento ou sua queda. De posse dessa informação, é preciso também desenvolver a competência de levantar o capital necessário para o tempo de vida que estimamos suficiente para encontrar o modelo verdadeiramente sustentável.

Quando consideramos as cinco perguntas em conjunto, é óbvio que no começo do desenvolvimento do modelo não temos as evidências de que todos esses requisitos serão atendidos. O que temos são hipóteses e, por isso, o mais importante em estágios iniciais é o foco de empreendedor estar totalmente concentrado em gerar as “provas” de que os cinco pontos foram atendidos e obtermos o *check* necessário. Na linguagem de *lean startup*, precisamos testar rápido, errar rápido e aprender rápido. A velocidade com que conseguimos gerar o aprendizado que nos leva a dar *check* positivo para os cinco itens de sustentabilidade do modelo discutidos passa a ser, neste contexto, um diferencial significativo da nossa capacidade empreendedora.

A busca por um modelo de negócios que tenha impacto social ou ambiental positivo

A maioria dos negócios de impacto tem, em seu princípio, a expectativa de transformar em alguma medida a realidade socioambiental na qual estão inseridos. Ao selecionar o problema a ser enfrentado (primeira atividade dos exercícios de design de projetos), os empreendedores com este perfil buscam problemas crônicos da vida social, tais como as amplas dificuldades de alfabetização, as dificuldades no acesso a serviços de saúde pública, a moradia em situação precária, as condições de vida dos idosos, a ausência de crédito para microempreendedores, o aumento da produção de resíduos.

Ocorre que os problemas sociais são tão amplos e complexos, que as propostas em questão — para abordá-los — têm que recortar a realidade de algum modo. Para tanto, propõe-se (mesmo que implicitamente) algum tipo de hipótese mais geral. Por exemplo, a mera distribuição de panfletos em uma favela informando sobre a dengue parece refletir a hipótese mais geral de que o aumento do conhecimento sobre a doença irá implicar uma mudança de comportamento dos moradores daquela comunidade. Uma segunda hipótese, decorrente da primeira, é que panfletos seriam um bom meio para difundir informação sobre saúde (Moore, Audrey e Baker, 2015).

Em outras palavras, os projetos sociais (incluindo os negócios de impacto) partem de hipóteses sobre o comportamento do público-alvo de uma dada ação. Diferentes autores denominam de “teoria da mudança” ou “teoria da ação” esta visão mais geral sobre o porquê da adoção de uma dada estratégia. Em geral, tal análise se desdobra em especificações permitindo a construção de uma teoria mais geral a respeito dos principais “mecanismos” envolvidos (Lawrence et al., 2009; Connell et al., 1995).

Na prática, é desejável que um negócio de impacto explicita sua teoria de mudança. Para isso, o empreendedor deve buscar especificar de modo mais preciso possível os caminhos através dos quais ele pretende produzir transformação social ou ambiental com seu projeto. Nesse sentido, a teoria da mudança pode ser compreendida como uma “ferramenta de planejamento”.

Porém, vale a pena chamar a atenção para dois aspectos principais dessa formulação. Em primeiro lugar, diferentes teorias da mudança podem ser propostas quando se pensa no impacto social ou ambiental positivo que um determinado negócio pretenda ter. De fato, alguns empreendedores, quando provocados a declarar o impacto de seu negócio, propõem argumentos muito abrangentes, cobrindo diferentes dimensões da vida social, como na declaração seguinte, colhida no site da empresa Din4mo.

Mais de 40 milhões de brasileiros moram em casas com paredes construídas de materiais de baixa qualidade que reduzem a vida útil das construções. Mais do que um problema de habitação, torna-se um problema de segurança e saúde pública. Infiltrações, rachaduras, proliferação de fungos, nenhum

conforto térmico ou acústico, alto risco de combustão, permeabilidade, não atendimento a normas de desempenho, alto custo de execução, desperdício de materiais, atraso no cronograma, desrespeito ao meio ambiente, baixa produtividade e nenhuma qualidade. Materiais do sistema convencional associados a mão de obra geram estoque de materiais na obra, são muito caros e morosos. [*Startup* da área de construção civil]

O argumento anterior parece sugerir que os atributos do novo material de construção proposto teriam o potencial de atuar positivamente em diferentes dimensões da vida de famílias de baixa renda, incluindo a experiência habitacional propriamente dita, a saúde e o custo incorrido para executar a obra. Independentemente do mérito desse argumento, fica claro que tal diversidade, antes de ser uma força do projeto, torna mais difícil a oferta de evidências mais precisas a respeito do impacto social pretendido.

Em segundo lugar, por mais que seja útil um dado negócio de impacto especificar de forma clara sua teoria de mudança, dificilmente as teorias de mudança são proposições verificáveis empiricamente, até porque não têm esse objetivo (como discutido anteriormente). Ocorre que um argumento — sobre a importância da comunicação para mudança de comportamento em saúde, por exemplo — pode levar a diferentes estratégias de comunicação. E mesmo quando se escolhe um panfleto como estratégia de comunicação, ele pode ser implementado de diferentes formas, levando a resultados distintos. A frequência de distribuição do panfleto, a forma de distribuição (presencial, porta a porta, distribuído em pontos de venda), a linguagem adotada e os estímulos envolvidos no design podem levar a níveis completamente distintos de resposta por parte do público.

Em outras palavras, caso seja realizado um estudo empírico rigoroso para avaliar o impacto dessa estratégia de ação, o que se estará avaliando na prática não é a estratégia mais geral, mas o impacto da distribuição de um material de comunicação com atributos muito específicos. Pequenas variações na cor, na presença de imagens, no texto e na forma de distribuição podem afetar de modo distinto o público-alvo fazendo com que algumas versões possam ter impacto e não outras.

Do mesmo modo, quando se está avaliando o impacto em termos sociais de um dado negócio, diferentes especificações são necessárias. Num mesmo setor, negócios com atributos ligeiramente distintos podem ter impacto social muito distinto. Assim, chamamos aqui de “tese de impacto” um argumento muito mais restrito que declara as relações de causa e efeito entre uma dada ação e os impactos pretendidos.

Por exemplo, a empresa Mais 60 Saúde declara que, como resultado de seu modelo de atendimento clínico a idosos, seus clientes teriam: menor probabilidade de sofrer episódios agudos de pressão alta; menor frequência de descontrole da glicemia; menor ocorrência de quedas; e menor probabilidade de sofrer internações. Em princípio, tal conjunto de indicadores pode ser utilizado para fins de uma avaliação quantitativa rigorosa, caso seja a intenção do empreendedor e dos seus apoiadores. Em outras palavras, informações precisas e críveis desse tipo podem ser muito relevantes no diálogo com parceiros comerciais e investidores de impacto.

Em suma, declarar uma teoria de mudança e, se possível, especificar e mensurar indicadores de impacto são exercícios úteis. E, claro, honestidade intelectual é essencial.

Mas, evidentemente, tal exercício não garante que ao longo da implementação do negócio não sejam adotadas decisões de detalhe que comprometam em alguma medida o propósito inicial. E algumas decisões desse tipo são decorrentes da própria busca de sustentabilidade econômica. Aprofundamos esse aspecto a seguir.

Variações no modelo de negócio e suas implicações para o impacto pretendido

Como amplamente discutido na primeira seção, é inevitável que os modelos de negócio passem por mudanças significativas ao longo do seu desenvolvimento em busca de atingir a sustentabilidade econômica. Do mesmo modo, é inevitável que a intensidade e a natureza do impacto social decorrente desse modelo venham a sofrer variações até que o modelo em questão se estabilize.

Por exemplo, é comum que negócios de impacto deixem de atender consumidores da classe E, mesmo quando pretendem fazê-lo inicialmente, em função das dificuldades em atingir um preço adequado ao público em questão (variações no público-alvo). Por outro lado, para atingir o preço passível de comercialização para esse público, o negócio pode — para atendê-lo — preferir diminuir os atributos qualitativos do produto, reduzindo o impacto pretendido (variação nos atributos do produto). Analogamente, variações nos canais de distribuição, nas formas de financiamento e na estratégia de comunicação, todos esses aspectos podem contribuir para que o negócio em questão amplie ou reduza o impacto social pretendido (e sua rentabilidade).

Algumas organizações, na busca de selecionar negócios com impacto social positivo com diferentes fins, fazem perguntas específicas no âmbito de processos seletivos, direcionadas a esses negócios. Algumas das perguntas que observamos com mais frequência nesse tipo de processo são as seguintes:

1. Qual é a natureza do projeto em questão?
2. Quem são os clientes e/ou beneficiários?
3. Qual transformação o projeto oferece ou pretende oferecer para a vida desses beneficiários?
4. Existe alguma evidência na literatura relacionada com esse tipo de proposta?
5. Existe algum *benchmark*?
6. Quais são os indicadores de impacto perseguidos? Como eles são mensurados?
7. Existe algum impacto negativo a ser considerado? Qual?

É importante, quando falamos de negócios de impacto, o empreendedor ter respostas para tais perguntas na ponta da língua. Mas vale notar que tais perguntas são sempre respondidas tendo por base um modelo estático — aquele adotado pelo empreendedor no momento da apresentação do projeto. Assim, as *startups* que estão variando seu modelo em busca da sua sustentabilidade econômica acabam por perceber que a resposta a tais perguntas também tenderá a variar ao longo do desenvolvimento do negócio.

Com o objetivo de simplificar e dar mais clareza a seus processos de decisão, não raro diferentes investidores ou apoiadores de negócios de impacto privilegiam segmentos específicos de atuação. Por exemplo, até recentemente era comum escutarmos referências aos chamados “negócios para a base da pirâmide”, aqueles que tinham como público-alvo famílias de baixa renda e (em algumas versões) focavam preferencialmente nas chamadas necessidades básicas da população, como saúde, educação, habitação, microcrédito e geração de emprego e renda (Prahalad, 2010).

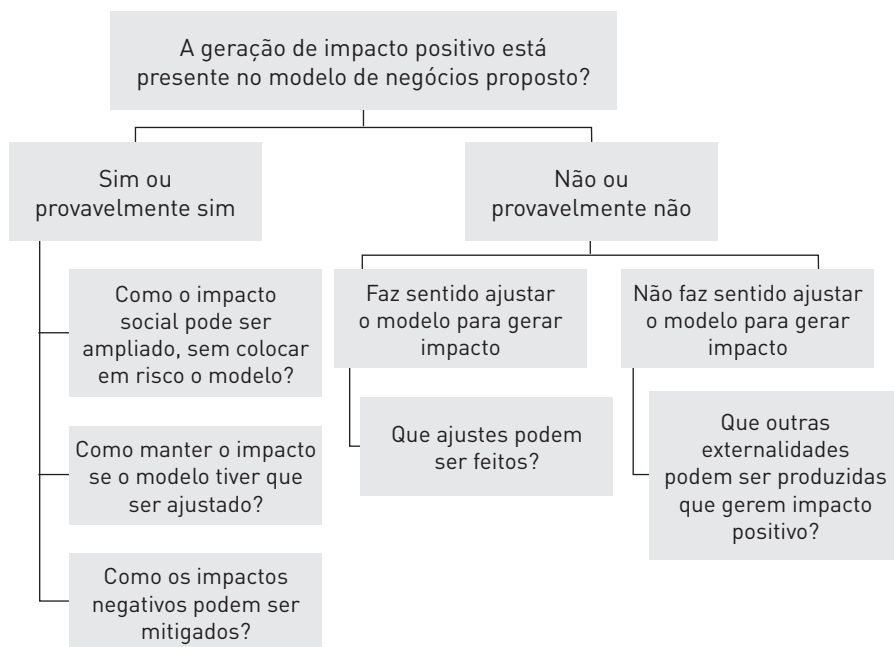
Uma tendência mais contemporânea busca associar os negócios de impacto em questão aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas. É também crescente a emergência de processos seletivos que consideram a origem social do proponente do projeto nos critérios de seleção incluindo afrodescendentes, mulheres, LGBT e moradores da periferia, entre outros.

Em que pese as variações nas preferências dos diferentes apoiadores de negócios de impacto na construção de processos seletivos, tais estratégias evidenciam que alguns tipos de negócio são reconhecidos de forma mais clara como tendo impacto social potencial. Poucos vão negar, por exemplo, que a ampliação da oferta de serviços básicos para famílias de baixíssima renda tem impacto positivo (dependendo, claro, dos aspectos qualitativos dessa oferta). De fato, serviços como o de saneamento, quando funcionam adequadamente, têm claro reconhecimento em termos de seu impacto sistêmico para a saúde e qualidade de vida para a população.

Esse é o ponto de partida do modelo conceitual que elaboramos, tendo como objetivo capturar o processo dinâmico de ajuste do modelo de negócio e suas consequências para o impacto proposto. Apresentamos na figura 1 uma estrutura esquemática que busca contemplar diferentes possibilidades de ajuste de modelo levando em conta a manutenção ou ampliação do impacto social pretendido.

Em primeiro lugar, a figura 1 mostra em seu eixo à esquerda negócios que são normalmente reconhecidos como tendo impacto positivo. Este é o caso do Programa Vivenda, empresa que recebeu o Prêmio Empreendedor Social da *Folha de S.Paulo* de 2016 por sua proposta de comercializar reformas para famílias de baixa renda em favelas de São Paulo.

Figura 1
Ajustes no modelo de negócio e impacto social



Fonte: Elaboração própria.

Como as reformas têm que ser parceladas, em seu modelo de venda direta ao consumidor (B2C) a empresa até recentemente comercializava reformas para atender apenas famílias tipicamente de classe C, pois a ampliação do atendimento para famílias mais pobres tinha o potencial de colocar em risco a sustentabilidade do modelo então existente (parcelamento em até 12 meses) por conta da inadimplência. O debate realizado pelo Vivenda com os seus parceiros levou-a a uma inovação financeira — uma estrutura de securitização de recebíveis — que permitiu aumentar o número de parcelas oferecidas ao público (até 30 meses), atingindo também famílias de classe D, sem colocar em risco a sustentabilidade do negócio.

Em segundo lugar, no eixo intermediário, a figura 1 nos remete à situação de empresas que atuam em setores mais tradicionais, mas que têm significativa ambição de ampliar o impacto social do seu projeto. Este é o caso, por exemplo, de uma empresa de cartão de crédito para baixa renda,

que questionava a intensidade do seu impacto social em função do elevado nível de taxa de juros praticado. O debate vivido pela organização era o de como reduzir esta taxa de juros e ampliar o acesso de famílias de baixa renda, sem colocar em risco a saúde financeira da operação. Até onde pudemos acompanhar, essa inovação não foi implementada. E esse é um dilema comum a várias *fnitechs* que têm como público-alvo indivíduos e famílias de baixa renda.

Finalmente, no eixo da direita, encontram-se negócios mais tradicionais, que não contemplam o tema do impacto social como parte da lógica do negócio em função da própria natureza da atividade em questão. Um exemplo relevante desse caso é o da empresa Dos Anjos. A empresa produz bens de consumo como *cookies* e *snacks* que, geralmente, são reconhecidos como tendo pouco impacto social. Em função do compromisso dos empreendedores, no entanto, eles decidiram destinar 51% do seu lucro para projetos sociais na área de educação. Nesse caso, o impacto social não é central ao modelo de negócios, mas por opção dos empreendedores o projeto busca produzir resultados positivos para a sociedade.

Os três eixos destacados na figura 1 indicam que a possibilidade de um negócio vir a produzir impacto positivo depende de três dimensões distintas: da natureza do negócio propriamente dito, da real intencionalidade do empreendedor e das condições objetivas que ele encontra para executar o projeto. Esta última condição é fortemente associada ao tema da busca da sustentabilidade econômica e das restrições financeiras e operacionais objetivas que ele irá encontrar ao longo do desenvolvimento do seu projeto.

Conclusões

Para além da intencionalidade do empreendedor, as chances de um negócio vir a efetivamente ter impacto social positivo estão intimamente relacionadas com as características de sua operação, características estas que variam ao longo do processo experimental de busca do modelo. Para manter viva a intencionalidade de produzir impacto, esse empreendedor será desafiado constantemente a questionar as premissas que orientam seu projeto.

Neste sentido, a jornada dos empreendedores em busca de modelos de negócio que têm impacto social ou ambiental é ainda mais árdua e exigente do que as observadas nas jornadas de empreendedores tradicionais. Os modelos são mais desafiadores. Os tempos necessários para atingir a sustentabilidade econômica e impacto socioambiental são mais longos. A necessidade de inovação, mais premente. E o desejo de produzir impacto pode pressionar a busca pela sustentabilidade econômica.

Tais dilemas impõem também aos que se propõem a apoiar negócios de impacto (incluindo investidores e intermediários) maior cuidado, paciência e tolerância ao risco. Pois a jornada do empreendedor de impacto costuma ser muito dura e muitos veem seus sonhos ruir ao longo do caminho. Portanto, até para termos impacto real e em escala, devemos buscar estratégias de desenvolvimento e investimento em negócios que contemplem verdadeiramente a realidade desse campo.

Referências

- CONNELL, J. P. et al. (Ed.) *New approaches to evaluating community initiatives*. Concepts, methods, and contexts. Roundtable on comprehensive community initiatives for children and families. Nova York: Aspen Inst. for Humanistic Studies, 1995.
- EISENMANN, T.; RIES, E.; DILLARD, S. Hypothesis-driven entrepreneurship: the lean startup. In: HARVARD business school entrepreneurial management case no. 812-095, 2012.
- LAWRENCE, K. et al. *Constructing a racial equity theory of change*. The Aspen Institute: roundtable on community change. 2009. Disponível em: <<https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/images/Roundtable%20on%20Community%20Change%20RETOC.pdf>>.
- MOORE, G. F.; AUDREY S.; BAKER, M. Process evaluation of complex interventions: Medical Research Council guidance. *BMJ*, 350:h1258, p. 1-7, 2015.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model canvas: inovação em MODELOS DE NEGÓCIOS*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- PRAHALAD, C. K. *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits*. ed. rev. Nova Jersey: Wharton School Publishing, 2010.

PARTE 3

Dando sustentabilidade ao negócio de impacto

CAPÍTULO 7

Entendendo o contexto: relação com diferentes *stakeholders* (governo, grandes corporações e comunidades)

Marcelo Z. Coelho

Introdução

O tema do relacionamento é essencial para qualquer organização. ONGs e empresas precisam se relacionar com apoiadores, fornecedores, financiadores, governo, parceiros e outras organizações — para falar apenas das conexões mais óbvias. No caso dos negócios de impacto, no entanto, essa necessidade é ainda mais premente.

De fato, é sempre importante lembrar que os negócios de impacto, por transitarem em ambientes de inovação disruptiva, trabalham em mercados não estruturados ou desestruturados. Não raro promovem a inovação no ambiente da informalidade e à margem de toda e qualquer regulação específica. Neste sentido, o tipo de cooperação demandada por negócios de impacto implica desafios relacionados com a própria constituição do “ambiente de negócios” necessário para que aquela *startup* possa se desenvolver.

Tendo como ponto de partida esses elementos, a análise que se segue tem um objetivo central, que é dar concretude a algo que se apresenta como uma ideia genérica e abstrata: políticas de relacionamento para negócios de impacto. Faz-se isso mostrando que, no campo dos negócios

de impacto, mais importante que o conceito de “impacto social” ou de “negócios”, é o próprio conceito de relacionamento, pois ele diz respeito à estruturação de um ecossistema nascente em nosso país e que ainda batalha por ter plenamente reconhecido seu lugar de fala.

Neste sentido, argumentamos que é muito importante ter em mente que a miopia do empreendedor de impacto (e, eventualmente, de outros atores estratégicos) na busca pelo tão sonhado investimento impede que se perceba que o sucesso ou fracasso desses negócios esteja menos relacionado com questões de *funding* e mais relacionado com a inexistência da construção de um “ambiente” adequado para a gestação e nascimento do negócio em si.

Este ambiente não existe *a priori*. Assim como toda a novidade, precisa ser cocriado e experimentado em conjunto com outros atores, e precisa de tempo e paciência para sua consolidação. E é papel do empreendedor capitanear essa discussão.

Mais concretamente, estamos falando da necessidade que negócios em mercados não estruturados têm de construir fundamentos essenciais como cadeias de fornecimento, estruturas de crédito, estratégias de capacitação de profissionais e outros requisitos que, em geral, consideramos óbvios e implícitos à operação em mercados convencionais. Em mercados assim, os fornecedores não existem — precisam ser desenvolvidos. Os próprios consumidores também “não existem”, na medida em que nunca foram expostos ao produto em questão e não necessariamente compreendem que aquela solução pode vir a atendê-los.

A compreensão dessa dura realidade é crítica para o sucesso dos negócios de impacto, sobretudo aqueles que se aventuram nos mercados mais desafiadores e junto aos grupos mais pobres. O entendimento desse desafio é o momento de maior provação e privação para o empreendedor de impacto. Mas esse momento é especialmente importante porque é na estruturação desse “novo” ambiente, tão hostil a princípio, que ele vai desenvolver toda a resiliência necessária para enfrentar os demais desafios.

Para tanto, optou-se por fragmentar a discussão a partir de três momentos estratégicos na perspectiva das políticas de relacionamento que negócios de impacto precisam estabelecer: o primeiro deles, denominado “tempo de se perceber...”, no qual se aborda a forma como esses negócios precisam olhar para si mesmos e conjugar a máxima de que só existem

na relação com o outro; o segundo, denominado “tempo de perceber o outro...”, no qual se abordam as questões enfrentadas pelos empreendedores no processo de posicionamento diante dos demais atores estratégicos (antes mesmo de sistematizar e consolidar seus modelos de atuação); o terceiro, denominado “tempo de transformar o relacionamento ou o momento atual...”, no qual se apresentam e se abordam de maneira sucinta quais são os grandes marcos de transformação necessários para que o negócio comece a tomar forma e uma mínima escala.

Por fim, apresenta-se o exemplo do Programa Vivenda, de como essas políticas, quando bem trabalhadas desde o nascimento do negócio, são responsáveis por todos os posicionamentos estratégicos do mesmo, redefinindo de tempos em tempos sua proposta de valor, entregas e contribuições para a construção e consolidação de mercados ainda inexistentes.

1. Aproximação ou uma vocação para construir relacionamentos

O ato de se relacionar, assim como o de ser criativo, não é uma característica humana inata. Existem pessoas predispostas a serem relacionais. Essas pessoas dedicam esforço e investem tempo em entender a melhor forma de se relacionar com outras pessoas ou outros grupos, percebendo essa dimensão como fundamental para se atingir determinados objetivos.

Existem pessoas que se preparam para isso. Existem comunidades que se preparam para isso. E existem negócios que se preparam para isso e constroem sua trajetória de impacto na relação com o outro.

Esta prática tem um pouco de geografia, sociologia, antropologia, psicologia. De entender dinâmicas públicas, privadas. Mas especialmente de reconhecer que não é possível fazer nada sozinho.

É consenso que a característica mais marcante da sociedade pós-moderna é a possibilidade e necessidade de conexões, de redes. Daí emergem os coletivos, os grupos. Segundo Bauman (2010:75-6), “nós somos responsáveis pelo outro, estando atentos a isso ou não, desejando ou não, torcendo positivamente ou indo contra, pela simples razão de que, em nosso mundo globalizado, tudo o que fazemos (ou deixamos de fazer) tem impacto sobre a vida de todos, e tudo o que as pessoas fazem (ou se

privam de fazer) acaba afetando nossas vidas”. Toda e qualquer iniciativa de impacto que se preze precisa assumir que é fruto dessa nova era.

De fato, a ideia da empresa moderna, também chamada de fordista, perdeu o sentido para muitos. A livre-iniciativa, entendida em seu sentido mais convencional, é capaz apenas de maximizar o lucro do acionista. Porém, na sociedade da informação e na busca por propósito, apenas o lucro parece não dar sentido à jornada. Assim, aquele homem ou mulher que, imbuído meramente de um sentimento individualista, resolver empreender um negócio de impacto não encontrará sucesso para além dos cinco minutos de fama.

Não basta apenas lidar com as consequências desse fato. É preciso que a ideia de relacionamento esteja presente no coração da estratégia do negócio. E não apenas para gerar impacto, mas também para garantir o desenvolvimento do negócio e seu eventual sucesso financeiro.

Em suma, “colocar de pé” um negócio de impacto é conjugar à risca o famoso provérbio africano: “É preciso uma aldeia inteira para educar uma criança”. Analogias à parte, “é preciso um ecossistema inteiro para desenvolver um negócio de impacto”.

2. Tempo de se perceber...

Um negócio de impacto sempre nasce de uma boa ideia. Essa boa ideia precisa percorrer determinados caminhos para se transformar em modelo, plano de negócios e inovação. O primeiro passo não é um PPT ou uma V1.

É hora de um rascunho ruim, rápido e eficiente, daqueles que todo mundo sente vergonha com o passar do tempo. Mais importante, é necessário entender com quem é necessário falar, conversar, reunir e, eventualmente, apresentar esse rascunho, antes de trabalhar numa primeira modelagem.

Neste momento mais embrionário do processo, é hora de amadurecer a perspectiva. Saber que ainda não chegou a hora de falar de dinheiro, financiamento, investimento. Isso tudo será fundamental para o desenvolvimento do negócio, mas também pode ser encarado como uma consequência natural do desenvolvimento do modelo se o empreendedor for capaz de reunir um conjunto relevante de atores estratégicos, mobilizados

pela causa que o negócio de impacto pretende defender e que ajudem a construir cenários para além do plano de negócios.

Vale notar que, quando muitos falam sobre o poder do empreendedorismo e do papel do empreendedor para convencer pessoas a apoiarem um negócio de impacto que ainda nem existe, fazem-no sempre tendo como referência as estratégias de *funding*. Mas, nesse momento, o poder do empreendedor precisa estar a serviço de convencer atores estratégicos a doarem seu tempo, sua experiência e seu conhecimento para construir o novo cenário que o projeto vai precisar para poder se desenvolver. E é preciso convencê-los a permanecer a longo prazo. Especialmente quando as coisas não saírem conforme o previsto.

Não se trata apenas de aprendizado. É necessário sonhar junto, trabalhar juntos para modelar a proposta, com a perspectiva de que a sinergia construída nesse processo resulte no sentido específico que cada ator encontrará — seja ele uma pessoa, uma organização social, uma empresa ou o poder público — para redefinir sua forma de trabalhar com impacto, sem necessariamente promover grandes transformações em suas atividades-fim.

Em outras palavras, o que é esse primeiro movimento? É basicamente a construção de um mapa que identifique quem é quem e qual a função de cada um dentro de processos de transformação social pretendidos pelo negócio de impacto em questão.

Por exemplo, o Programa Vivenda, do qual sou sócio, nasceu em 2014 com a perspectiva de criar acesso a reformas para o público de baixa renda na perspectiva de oferecer planejamento, crédito, material e mão de obra qualificados. Desde sempre esteve conectado com as comunidades, com as grandes corporações (especialmente na figura das indústrias de materiais de construção) e com o poder público. Antes de entregar a primeira reforma, passou mais de seis meses nesse circuito de construção de relacionamentos virtuosos e, ao longo do tempo, intensificou esse processo até se definir como uma empresa completamente vocacionada para isso.

E qual a importância disso? Sobrevivência... Quando o projeto estiver evoluindo, é ao lado dessas pessoas que a trajetória será trilhada. É com elas que o empreendedor compartilhará sucessos, resultados etc. E quando as coisas estiverem difíceis, quando o resultado não aparecer como esperado, quando as decisões complexas precisarem ser tomadas, é necessário

suporte, bons exemplos, boas histórias e de uma rede de relacionamentos que garanta que o empreendedor está fazendo a coisa certa na hora certa ao lado de outras pessoas com o mesmo objetivo.

É sempre importante lembrar que, mesmo quando atingimos o amadurecimento sobre a importância da estruturação de um ambiente específico necessário à construção de um dado negócio de impacto, ainda temos um longo terreno da incerteza a percorrer. Afinal, não é previsível o resultado do encontro de um conjunto de pessoas ou organizações relevantes voltadas para o desenvolvimento de uma causa em determinado território.

E o que está por trás disso não é simplesmente o fato de que lidaremos com a inovação em sua forma tradicional. A aposta é radicalmente outra. Negócios de Impacto não admitem incrementos. Não se trata simplesmente de ocupar um espaço de mercado com serviços mais qualificados para populações de baixa renda, base da pirâmide etc. Isso é pouco e é “pobre” conceitualmente, pois negócios de impacto podem ser mais ambiciosos na implementação de modelos inovadores.

Promover impacto sob a ótica do empreendedorismo significa trabalhar coletivamente uma nova maneira de pensar, na qual as interações ou estratégias de relacionamento sejam a própria reengenharia dos processos de gestão, que permitirão que se diminua o tempo e o custo entre “a ideia” de solução para um problema social relevante e a solução de um problema em si. E, mais do que isso, significa fazer isso (em muitos casos) com as populações mais vulneráveis e colocando todo esse sistema complexo a serviço delas.

Por exemplo, no caso dos negócios que visam atender famílias de baixa renda, significa entender que os diversos “custos” da pobreza, razão de ser dos negócios de impacto, não cessam com uma determinada abordagem ou com determinada solução. O “custo” da pobreza se transforma. Nos anos 1960, quando Caplovitz elaborou sua reflexão sobre “*the poverty penalty*” na obra *The poor pay more* isso já era claro e permanece cada vez mais claro no mundo onde as desigualdades só aumentam. Segundo Brown (2009), “*you have to be rich to be poor. That’s what some people who have never lived below the poverty line don’t understand. Put it another way: The poorer you are, the more things cost. More in money, time, hassle, exhaustion, menace. This is a fact of life that reality television and magazines don’t often explain*”.

Os negócios precisam estar atentos para se reinventarem na mesma velocidade que este custo, não apenas agregando valor às soluções propostas, mas sim criando valores, processos, necessidades e, por que não, modelos de negócio para velhos e novos dilemas.

Sim... O cenário que desponta da necessidade de nos sabermos completamente conectados a um ecossistema que garante a prosperidade dos negócios de impacto implica transitar no cenário da inovação disruptiva.

3. Tempo de perceber o outro...

Se você está aí se perguntando quem são estes atores estratégicos que, conectados com os negócios de impacto, vão construir as soluções para superação dos problemas sociais identificados por uma *startup*, a resposta é bastante simples. Os atores são basicamente os mesmos de sempre, presentes na cadeia do negócio. O que muda são as formas de conexão que permitem que soluções mais originais ou mais tradicionais emergjam.

Faz sentido aprofundar a seguir a perspectiva de pelo menos três atores críticos nesse estágio: as comunidades, as grandes corporações e o governo. A sugestão é que os negócios coloquem suas abordagens à disposição desses atores como forma de facilitar a construção desse complexo ecossistema que potencializará a atuação de todos os envolvidos.

Mas, apesar de acreditarmos que todos precisam estar juntos, é preciso entender limites, possibilidades e peculiaridades de cada um especificamente para que consigamos “falar a mesma língua”. Isso é muito importante, pois rompe com a lógica de que a sina das comunidades, por exemplo, é serem o mercado dos negócios de impacto; de que os financiamentos estão exclusivamente nas grandes corporações; e que o entendimento dos problemas sociais está no poder público.

A lógica nesse tipo de relacionamento deve sempre ser a do ganha-ganha ou do compartilhamento de valores. Cada um contribui com o que tem, esperando receber aquilo que não tem. Como afirmam Porter e Kramer (2011:6), trata-se do ambiente de “*policies and operating practices that enhances competitiveness of a company while simultaneously advance economic and social conditions in the communities in which it operates.*”

Shared values creation focuses on identifying and explain the connections between societal and economic progress”.

As comunidades, por exemplo, assim como as grandes corporações e o governo, são fontes de inovação e de produção de conhecimento sem limite. Mas é preciso saber chegar... saber ouvir... e saber trabalhar com o contexto.

3.1 O outro: comunidade

Está longe de ser trivial a discussão e inserção dos negócios de impacto nas comunidades. Assim como nos demais espaços de diálogo, a comunidade, em sua maioria, encara “impacto” como missão do terceiro setor exclusivamente. Ainda existe muita confusão sobre o lugar de fala dos negócios na melhoria da qualidade de vida das pessoas e no desenvolvimento local. Construir relacionamentos comunitários, portanto, é um dos pontos de partida de qualquer estratégia que tem esse tipo de local como centro da sua atuação.

E se não bastasse toda a complexidade envolvida no contexto, logo de cara, sendo você um empreendedor de dentro ou de fora da comunidade, você se depara com a necessidade do tratamento de uma “dor” crítica: Existem feridas abertas por outras abordagens — anteriores aos negócios de impacto — que precisam ser tratadas para eliminar a desconfiança do “por que você está ali” ou “é meio estranha essa história de ganhar dinheiro ajudando as pessoas”. Não a tratar é o primeiro sintoma do fracasso.

Saber abordar isso de maneira sutil e delicada, na corda bamba, é o cartão de visita do empreendedor safo. E para lidar com essa “dor” basta ter como premissa a honestidade e a sinceridade.

E é importante ter em mente que essa “dor” não é a “dor” do cliente final, objetivo do negócio a médio prazo. Trata-se sempre da superação de um trauma coletivo.

Historicamente existem duas causas para esse fenômeno. A primeira delas possui um fator exógeno, que é um indivíduo ou grupo de pessoas que não mora na comunidade e resolve levar para lá algum tipo de “trabalho social”. Em sua grande maioria, estes trabalhos são abandonados no meio do caminho — por diversas razões — e os beneficiários, morado-

res da comunidade — em sua grande maioria os mais vulneráveis, como crianças, idosos, pessoas com deficiência — sofrem com essa descontinuação. Qualquer Associação ou ONG na favela pode facilmente inventariar as inúmeras vezes em que isso aconteceu. São inúmeras mesmo.

A segunda razão é endógena às organizações de base comunitária e tem a ver com a forma como esses projetos sociais se relacionam com iniciativas de geração de renda originadas fora da comunidade. Sem qualquer juízo de valor, muitas organizações encontram dificuldades em se relacionar com essas iniciativas, especialmente pela deficiência em lidar com o tema da gestão financeira. Não raro, essa dificuldade causa ruídos, por vezes travestidos de julgamentos precipitados, que impedem que o tema seja tratado de forma pedagógica. E esses ruídos geraram um mal-estar. E esse mal-estar é mais um elemento que pode distanciar um negócio do impacto social do interior da comunidade.

Nesse contexto de inseguranças, desconfianças e incertezas são necessárias honestidade e sinceridade para construir com as pessoas, de maneira simples e objetiva, o porquê de você estar ali e por que você fará diferente das abordagens anteriores que não obtiveram êxito. E precisará fazer isso muitas vezes... Uma, duas, mil vezes...

Precisará identificar formadores de opinião, moradores sensíveis e influentes nas áreas da saúde, da cultura, da educação e da assistência social. Precisará fazer isso especialmente com os moradores que possuem as “dores mais agudas” pelas razões explicitadas anteriormente. E esse não é um debate fácil. É conflituoso, leva tempo, paciência, cuidado e leitura de silêncios. É um exercício de ler o texto no contexto, de “toma lá dá cá”. De aprender a ceder e a se impor.

Também é o momento de escuta qualificada. Relacionamento entre negócios de impacto e comunidade exige entender de territórios. Exige aprendizado. Exige um esforço de observação e de abandono de juízos de valor.

É momento de construir entendimentos. De se aproximar. De olhar para as pessoas, compreendendo as condições básicas para o território se firmar como unidade de pertencimento. De compreender a pactuação dos valores e princípios do propósito desse pertencimento, sua dinâmica e seu potencial de transformação, acelerado pela ação do capital social nele presente.

É quase um diagnóstico. Mas não pode ser sistematizado no papel. É um movimento interno. De incorporar hábitos alheios. Não se podem ignorar as questões mais simples e básicas, quase triviais. São elas que impulsionam a relação entre negócio e comunidade.

É preciso entender: o que mobiliza as pessoas; quem mobiliza as pessoas e por quê; onde as pessoas se reúnem e para quê; como as pessoas se deslocam; onde as pessoas trabalham; onde as pessoas compram e o que compram; como as pessoas pagam pelo que compram. E é preciso saber o que fazer com isso. Neste momento, o tempo do negócio é outro, bem diferente da agilidade costumeira da *startup*. É o tempo de costurar.

Portanto, é formador de resiliências!!

3.2 O outro: grandes corporações

O que uma grande empresa do mercado, independentemente de qual setor ela atue, enxerga num negócio de impacto para embarcar na aventura de estruturar um ecossistema novo?

A resposta para essa pergunta está na capacidade de construção de alianças com o propósito de produzir conhecimentos para gerar escala, mas, especialmente, a possibilidade de gerar conhecimento sobre mercados a serem estruturados. E a capacidade de gerar aprendizados sobre possíveis experiências do cliente final que dialogam com o “core” das grandes corporações, mas que ainda não fazem parte do coração da estratégia do negócio delas.

É possível estabelecer parcerias comerciais entre negócios de impacto e as grandes corporações, mas não é esse o movimento inicial. Isso é uma construção.

A grande corporação faz uma aposta. Uma aposta no empreendedor e na capacidade de aprendizagem deste em contextos e circunstâncias desfavoráveis. Uma aposta na capacidade do empreendedor de assumir e lidar com riscos em cenários de inovações radicais e disruptivas.

Essa conexão inicial pressupõe a construção de uma visão de futuro em que ambos se enxerguem atuando em um ambiente de negócios que ainda não existe na prática. É muito fácil um empreendedor se enxergar nessa posição, mas convencer uma grande corporação a se envolver nesse

risco pressupõe saber que as estruturas de governança e *compliance* dos ambientes corporativos são grandes obstáculos para o desenvolvimento desse processo.

Movimentar estruturas desse porte requer inteligência relacional. Antes de se relacionar com a “grande corporação”, o empreendedor precisa entender que é preciso se relacionar com um ou com um número limitado de profissionais do mundo corporativo que se tornarão os defensores da construção desse ecossistema.

O relacionamento estabelecido com esse ou esses profissionais neste momento preliminar precisa ser baseado na troca de informações e na geração de inteligência com foco na construção da parceria e não necessariamente no desenvolvimento de um negócio entre as partes. É uma semente a ser plantada. Que dará frutos a médio prazo, quando algum impacto já estiver sendo gerado e o negócio já tiver alguma voz dentro do ecossistema.

Na maioria dos casos, a grande corporação não nasce parceira do negócio de impacto. Mas ela apoia causas. Encontrar os profissionais corporativos que vislumbram que o negócio pode ser o meio de trabalhar certa causa é, nada mais, nada menos, que transformá-lo num integrante de seu time, mesmo ele não tendo qualquer ligação formal com o negócio de impacto. Exige uma habilidade bastante singular, que é a de reconhecer os intraempreendedores no mundo corporativo e de desenvolver com ele as competências relacionais que “estão na mesa”.

A mudança de *mindset* das grandes corporações sempre acontece de dentro para fora. E a melhor estratégia para alinhar essas mudanças com as estratégias de negócios de impacto é trabalhando em parceria com esses intraempreendedores (Dolabela e Gorini, 2014).

Ao fazer isso, é certo que está estabelecido o terreno fértil para o início de um debate qualificado sobre as relações entre negócios de impacto e as grandes corporações. Trata-se da construção de um movimento que exige paciência, portanto, também é formadora de resiliências.

3.3 O outro: governo

É certo que dos três atores relacionados neste recorte, o governo é aquele que se encontra em situação mais delicada e aquele que menos tem con-

tribuído para o avanço do debate em torno da importância dos negócios de impacto. A burocracia ainda é um empecilho para isso, mas a cultura conservadora de construção de políticas públicas é a principal causa.

Iniciar o processo de relacionamento entre negócios de impacto e o poder público é, porém, compreender que este último, apesar de ser o mais difícil de se lidar, pode ser o parceiro mais relevante no longo prazo para tratar dos temas relacionados com escalabilidade, consolidação de resultados de impacto e até mesmo a principal fonte de informações sobre os mercados.

Ao mesmo tempo é saber que, apesar de tudo isso, no momento inicial, é possível apenas contar com o olhar atento e curioso do governo a cada passo dado pelos empreendedores. Esse é, aparentemente, um movimento sem importância. Ter mais um olhar, mais uma agenda de reunião que não trará resultados a curto prazo.

Mas é um movimento crucial, pois na hora certa é o poder público que pode ser um ator capaz de abrir determinadas portas que “mexem ponteiro” no negócio e que o fazem mudar de patamar. Não se trata apenas da escala. Esse é o ponto mais óbvio, porém não menos importante. A qualidade do debate sobre as soluções assim como todos os assuntos relacionados com regulação são os pontos-chave.

A construção de marcos regulatórios é debate de longo prazo e pode desestruturar um modelo de negócio de impacto ou todo um ecossistema de impacto se não for mediada dentro desse contexto.

Se, por um lado, é função do governo construir esses marcos regulatórios, por outro é função dos negócios de impacto construir relacionamento com o poder público alimentando-o de informações e reflexões que permitam que o resultado do debate esteja inundado pela própria inovação e pelas experiências práticas de impacto.

4. Tempo de transformar o relacionamento ou “o momento atual...”

Se num primeiro momento é preciso entender “com quem, quando e como” se relacionar, neste segundo momento é importante falar em como esse relacionamento pode evoluir, à medida que o negócio de impacto em questão passa a entregar algum valor e a gerar algum impacto.

Existe um movimento nesse momento que é fundamental. Ele diz respeito à institucionalização da política de relacionamento da *startup* a partir de premissas do negócio. Transformar e consolidar toda a construção do primeiro tempo num processo de definição de papéis. Muitas são as possibilidades de arranjo. Optou-se por explorar duas principais a seguir.

4.1 De populações vulneráveis a clientes

É certo que para negócios tradicionais as populações vulneráveis sempre foram qualificadas como clientes, consumidores, se tanto. Mas com negócios de impacto a situação é diferente. Se eles pretendem trabalhar diretamente com essas populações, o conceito de cliente deve ser entendido como uma construção.

Para essa construção, a obrigatoriedade de viabilizar acesso, a preços baixos e margens apertadas, impõe aos negócios de impacto a necessidade de um posicionamento diferenciado, que aproveite uma série de dinâmicas locais. A palavra-chave nesse contexto não é “venda”, é confiança. O resto é consequência.

Não basta abrir uma porta com um produto ou solução original no interior de uma comunidade. Não basta ofertar um serviço via internet ou SMS. As comunidades são economicamente muito ativas e as soluções informais são extremamente inovadoras e muito eficientes no atendimento a essas demandas.

Não se pode desconsiderar a informalidade presente inevitavelmente nesses contextos. Frequentemente, se o acesso for se dar via preço, negócios de impacto vão perder feio para os atores que oferecem soluções mais ou menos improvisadas, que poderíamos chamar genericamente de “negócios informais”.

Para que um negócio de impacto consiga chamar de cliente aquele morador da comunidade que tem acesso aos negócios informais como solução, existe a necessidade, por exemplo, de construirmos uma “linha contínua” entre o setor informal e os negócios de impacto. Nesse caso, a solução proposta pelo negócio de impacto em questão se apresenta como uma espécie de “novo informal” carregada de inovação, regulamentação e segurança.

Como se afirmou anteriormente, é preciso entender como se ganha e como se gasta dinheiro no interior das comunidades, especialmente nos negócios informais. E é preciso construir esse entendimento, pois os negócios de impacto vão ganhar a confiança do morador das comunidades criando visões de pertencimento por meio de interações já reconhecidas pelos mesmos, reproduzindo elementos de dinâmicas de relacionamento da economia local em contextos radicalmente distintos. Parece pouco, mas essa é uma grande inovação.

O morador das comunidades se enxerga cliente de um negócio de impacto quando ele é capaz de perceber que existe uma solução ofertada que agrega grande valor à sua vida. Essa solução funciona de maneira diferente das soluções anteriores, é acessível e, ao mesmo tempo, dialoga com repertórios construídos pelas dinâmicas da economia e da cultura local. Isso não é pouca coisa.

É certo que se trata de um processo extremamente complexo, custoso, mas também é a única forma de garantir perenidade, identidade, criatividade aos negócios de impacto que oferecem soluções em territórios de grande complexidade social. De quebra, também é muito provável que esse seja um dos únicos meios de garantir retorno financeiro, baixas taxas de inadimplência etc.

Confiança é a palavra-chave.

4.2 De atores estratégicos a fornecedores

Trabalhar em parceria com a indústria ou fundos de investimento e tê-los como fornecedores ou sócios é tarefa para negócios de impacto com certo grau de maturidade e governança. A construção desse processo passa especialmente pela questão da escala. Dificilmente um negócio embrionário consegue viabilizar uma operação suficientemente convincente para trazer um grande *stakeholder* na “largada”.

Essa construção passa por transformar o relacionamento já existente anteriormente com o intraempreendedor no interior de uma corporação no relacionamento com a corporação propriamente dita. E esse movimento não é trivial. Existem comitês, conselhos e inúmeras instâncias de governança que questionam, avaliam e, eventualmente, validam uma parceria ou sociedade.

Resta saber por que atores corporativos aderem a esse tipo de movimento. Certamente não existe uma única lógica. Mas há pelo menos um argumento central e indispensável para a evolução desse diálogo. É que negócios de impacto aprendem muito rápido. E grandes corporações frequentemente desejam e precisam se beneficiar desse aprendizado.

Isso acontece porque a escassez de recursos exige que *startups* sejam muito criativas. Essa escassez não permite que se insista em determinados erros e toda a experiência precisa se transformar em aprendizado, pois essa é a maior fortaleza desse tipo de operação. Além disso, negócios de impacto, muitas vezes, têm acesso a mercados não explorados pelas grandes corporações de maneira direta.

Em outras palavras, mesmo que negócios de impacto não tenham grandes áreas de P&D, eles são obrigados a ser a própria definição de inovação. É inovar ou perecer, ao contrário dos periódicos movimentos de inovação corporativa. Aliás, quanto mais os negócios de impacto enxergam dificuldades econômicas ou de outra ordem, mais importantes são os movimentos de inovação radical.

Assim, torna-se necessário aos negócios de impacto construir um time de empreendedores e uma estrutura de governança suficientemente sedutora para assegurar que esses argumentos sejam considerados pelas estratégias de inovação corporativa. Nesses casos, faz-se necessário que os empreendedores de impacto aprendam a trabalhar junto aos intraempreendedores corporativos, desenvolvendo estratégias que se traduzam na percepção de que todo esse movimento vale a pena para a grande corporação. Por exemplo, argumentando de forma convincente que, com baixíssimo investimento ou com estratégias de compra e venda diferenciadas, vale a pena se conectar com negócios de impacto pois eles podem ser significativos laboratórios de inovação.

Em outras palavras, assentados em uma tradição de *open innovation*, negócios de impacto podem ser o espaço do “vir a ser” das grandes corporações. Podem ser, como quer Chesbrough, o espaço da nova lógica que “reconhece que o conhecimento útil deve ser amplamente distribuído por toda a sociedade, em organizações de todos os tamanhos e objetivos [...]. Em vez de reinventar a roda, a nova lógica utiliza a roda para andar para frente com maior velocidade” (Crainer e Des Dearlove, 2014:61). Podem ser também espaços em que se dedicam tempo e eventualmente recursos para se repensar o dilema da inovação no interior delas.

Vivenda 3.0: como uma política de relacionamentos redefine a vocação de um negócio de impacto

O Programa Vivenda é um negócio de impacto social cujo objetivo é promover a melhoria da qualidade de vida de populações vulneráveis por meio de reformas habitacionais de baixa complexidade e alto impacto. Nasceu em 2014 com a perspectiva de criar acesso a essas reformas para o público em questão na perspectiva de oferecer planejamento, crédito, material e mão de obra qualificados.

Com base numa política de relacionamentos estruturada ao longo deste período, viabilizou modelos de compra de material que envolvem o varejo local e a indústria, uma solução de crédito específica para seu cliente final que envolve pelo menos mais dois atores estratégicos do ecossistema de negócios de impacto, uma forma original de captar e gerir as equipes de mão de obra locais (hoje já são por volta de 15 equipes trabalhando simultaneamente) e pelo menos dois modelos de vendas (B2B e B2C) que se mostram bastante robustos para entregar os compromissos firmados com seus mais de 100 investidores.

Para além disso, inspirou o surgimento de novos negócios no campo, influencia a construção das embrionárias políticas públicas sobre o tema e percorre o país promovendo junto a parceiros o debate não apenas sobre a importância de se enxergar o déficit habitacional qualitativo, mas, especialmente, a regulação do setor para garantir a consolidação de um modelo de atuação nesse campo. Mais recentemente, depois de consolidados e transformados os relacionamentos em parcerias de fato, esta reflexão tomou outra dimensão e redefiniu o momento estratégico da empresa: aquilo que os empreendedores chamam de Vivenda 3.0.

Contando com mais de 50 colaboradores, a estrutura de governança amadureceu. O intenso relacionamento com o varejo local, com os colaboradores e com os clientes finais redefiniu a “esteira de produção”, transformando-a num motor de desempenho que conjuga de maneira extremamente eficiente quatro verbos fundamentais: captar, vender, entregar e receber.

Para além disso, a empresa criou mais duas estruturas administrativas de construção de relacionamentos para inovação: uma com foco em alianças estratégicas para solucionar os gargalos da esteira de produção, mas, especialmente, para consolidar o entendimento de que negócios de impacto estruturam mercados e ecossistemas; e uma segunda, que lidera, junto aos demais parceiros do campo, o conceito de experiência do cliente como forma de atender às demandas de todos aqueles que querem se envolver no entendimento e viabilização dessa solução (varejos, indústria, os próprios clientes, pesquisadores etc.).

Este processo redefiniu a vocação da empresa: em cinco anos ela passou de uma pequena empresa que entrega soluções de reforma para seus clientes finais a um laboratório de aprendizagem que lidera a estruturação do ecossistema em que atua com o déficit habitacional qualitativo, entregando não apenas uma reforma cada vez mais eficiente para todos os atores envolvidos, mas, especialmente, entregando produção de CONHECIMENTO e tecnologias sociais para melhoria da qualidade de vida e do “morar bem”.

5. Em busca de uma conclusão

Em resumo, no campo dos negócios de impacto, a política de relacionamentos é um tema tão essencial, que não pode ser confundido com as discussões convencionais sobre estratégias do campo da administração. Não se trata de pensar relacionamento apenas como forma de garantir vantagens competitivas, derivadas da conexão mais harmônica entre a empresa com o meio. Tampouco trata-se de aproveitar o relacionamento como iniciativa para a criação de uma série de vantagens temporárias nos quesitos de custo, qualidade e conhecimento.

Se cairmos nessa sedutora armadilha, os negócios de impacto seguirão na lógica da concorrência fomentada pelo mercado do capitalismo tradicional. Essa concorrência fomentará soluções com propostas de valor inferiores e mais baratas que, com o tempo, evoluem, crescem na cadeia de valor e passam a substituir as soluções originalmente estabelecidas pelos negócios de impacto, maximizando o lucro e eventualmente contribuindo para aumentar o custo da pobreza.

Pensar negócios de impacto como elementos estruturadores de ecossistemas e novos mercados (a partir de políticas de relacionamento) significa abandonar esse tipo de dilema, pois estas políticas, quando estabelecidas, caminham na direção inversa.

Ao invés de se pensar em inovação apenas no campo da competição, esta proposta aborda inovação no campo da parceria. A obsolescência de uma solução ou modelo de negócio de impacto, para a implantação de uma nova e mais adequada ao tempo e ao contexto estabelecido, não pode se resolver pela simples concorrência. É o próprio ecossistema onde o negócio está inserido que vai “compreender” que mudança é necessária.

E, como já se frisou insistentemente, na maior parte dos casos, os negócios de impacto são ou deveriam ser os principais agentes desenvolvedores deste ecossistema. Afinal, são eles, apoiados pelos demais atores estratégicos, que criam as condições necessárias para o nascimento de novas soluções, novos modelos.

A função de uma política de relacionamento consistente nada mais é do que a garantia de que os processos de inovação não “matem” os negócios de impacto, para que outros nasçam. É especialmente a construção da governança e estruturas administrativas como garantia das possibilidades

internas para que um negócio de impacto se transforme radicalmente, se reinvente, seja disruptivo. É a possibilidade de superação de um modelo sem que o negócio em si deixe de existir, pois os problemas sociais enfrentados pelos mesmos não deixarão de existir tão cedo.

Em outras palavras, impacto social não se gera e não se mede apenas na relação com as populações vulneráveis. Negócios de impacto precisam entregar à sociedade soluções inovadoras e de baixo custo para problemas sociais reais a partir de estruturas organizacionais também inovadoras, nas quais as relações de trabalho também se reconfigurem.

Portanto, neste contexto, uma política de relacionamento é uma forma de aprender a lidar com o outro, parceiro. É uma pedagogia.

Referências

- BAUMAN, Z. *Capitalismo parasitário e outros temas contemporâneos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2010.
- BROWN, D. L. The high cost of poverty: why the poor pay more. *Washington Post*, 18 maio 2009.
- CRAINER, S.; DEARLOVE, D. *Inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- DOLABELA, F.; GORINI, M. *Empreendedorismo na base da pirâmide: a história de intraempreendedor, desafios e aprendizados*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, p. 62-77, jan./fev. 2011.

CAPÍTULO 8

Vendendo de verdade

Marcelo Nakagawa

Só 10% das pessoas compram pelas nossas atitudes.
Os outros 90% compram porque gostam da cor, do estilo.

Se você esperar que o cliente vá pedir para sua empresa
ser mais sustentável, espere sentado.

YVON CHOUINARD, fundador da Patagonia

Vender é um desafio para qualquer empreendedor. Mas para aqueles que empreendem negócios com propósito, o desafio é ainda maior, mais complexo e até mais filosófico. Não raro, negócios com propósito se tornam “bonsais”, aquelas pequenas árvores tradicionais no Japão, que são bonitas, mas não crescem por ações dos seus próprios donos.

O empreendedor de negócios de propósito lida constantemente com questões filosóficas a respeito da sua própria existência, da sua relação com o negócio que criou, do impacto que pode ter na vida dos seus clientes e ainda sobre outros concorrentes que atendem o mesmo segmento de mercado com propostas de valor até próximas à do seu negócio.

São essas questões filosóficas que tendem a tornar o desafio da venda dos seus produtos ou serviços ainda mais complexo, porque o empreendedor de negócios de propósito sempre se questionará se não poderia ter mais impacto, tornar o mundo “mais”¹ melhor, vendendo por um preço

¹ Sei que o uso do termo está errado, mas muitos ficam na dúvida se não poderiam contribuir para um mundo “mais” melhor mesmo...

menor ou em condições mais favoráveis. Não por acaso, muitos negócios que atuam como negócios com fins lucrativos mas sobrevivem quase como organizações sem fins lucrativos, tornando-se, assim, negócios “bonsais”: ganham diversos prêmios, são admirados, mas fracassam em ter um impacto maior ou consolidar o propósito do negócio em si.

Caso queira, de fato, crescer e não cair na armadilha dos negócios bonsais, o empreendedor de negócios com impacto precisa buscar referências de outros empreendedores e negócios que conseguiram atingir objetivos que ele(a) busca naquele momento. É possível criar um grande negócio com propósito e atender os “pobres” como fez Muhammad Yunus com o Grameen Bank? Com certeza, sim, e Yunus inspirou milhares de empreendedores com esse modelo de negócio ao redor do mundo. É possível criar um grande negócio com propósito e atender os “ricos” como fez John Mackey do The Whole Foods? Sim, e Mackey ajudou outros milhares de empreendedores comprometidos com a produção orgânica e/ou natural que fornecem para a rede de supermercados que cofundou. É possível criar um negócio com propósito que integre “ricos” e “pobres”? Sim, e Black Mycoskie da Toms Shoes faz isso atrelando venda de seus produtos, principalmente nos Estados Unidos, e concentrando produção ou distribuição gratuita de produtos em países em desenvolvimento.² E ainda é possível pensar em negócios com propósito em que não seja preciso falar sobre “ricos” e “pobres”? Novamente sim, e boa parte dos negócios com propósito bem-sucedidos nem discute esses aspectos. Estas referências podem estabelecer nortes que o(a) orientarão nos seus dilemas filosóficos e de negócios. Se não resolver essa questão inicial, todo o esforço de tentar vender de verdade será em vão, pois sofrerá constantes questionamentos existenciais.

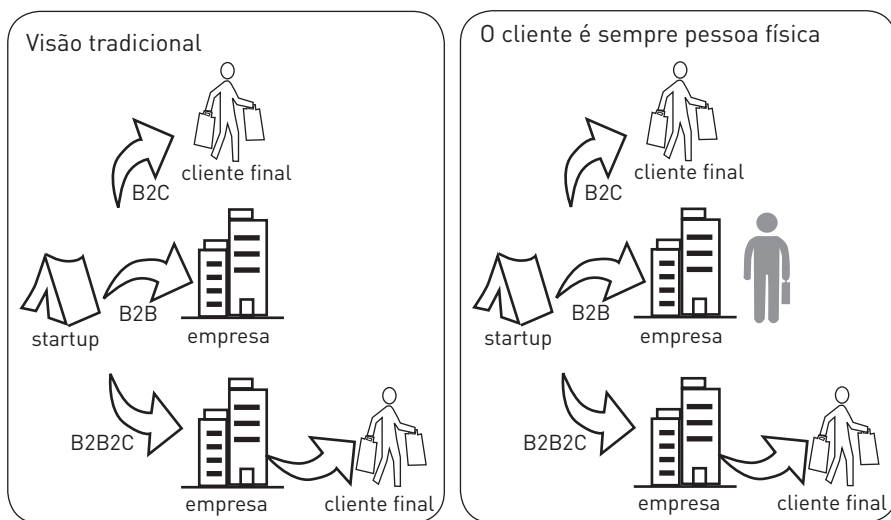
Mas caso queira vender de verdade, é preciso entender que as grandes empresas não vendem. São compradas! Esse é o grande paradoxo para quem está verdadeiramente comprometido em ajudar o cliente (e depois o mundo) por meio do seu negócio.

² Veja um pouco mais sobre esse modelo no capítulo 15.

Quem é seu cliente?

É comum todo texto que aborda o tema vendas começar explicando as diferenças entre vendas B2C (*business to consumer*, ou venda direta para o cliente final; é a padaria de esquina que lhe vende um café), B2B (*business to business*, venda para empresas; é o fabricante de farinha que vende para a padaria), ou B2B2C (*business to business to consumer*, ou venda para empresa que revende para o cliente final; é o produtor do queijo que vende para a padaria que o revende fatiado para você). Nesta combinação de letras ainda entram outras como B2G (*business to government*, venda para instituições governamentais) ou P2P (*peer to peer*, pessoa física para pessoa física). Mas, de qualquer forma, essa é a visão tradicional inicialmente discutida nos processos de vendas. Mas os clientes serão sempre pessoas físicas e nunca “empresas”, “prédios”, “faixas demográficas”.

Figura 1
O cliente é sempre pessoa física



Fonte: Elaborada pelo autor.

Uma empresa não toma decisão, um prédio não aprova investimento, um segmento de mercado não sai com uma sacola da loja... Serão sempre

pessoas físicas que tomarão as decisões, aprovarão investimentos e sairão com sacolas das lojas. Essas pessoas físicas sempre têm algum conhecimento e daí preconceitos, crenças, lógicas, estratégias a respeito do produto ou serviço que sua empresa (na verdade, você como empreendedor, empresário ou executivo) quer vender para elas.

E nesse contexto o produto ou serviço do seu negócio deve ser percebido não apenas como a melhor solução para o desafio da empresa cliente (ou área/departamento) ou segmento de mercado escolhido, mas também deve contribuir para que as pessoas físicas envolvidas na transação atinjam suas metas. Em uma relação B2B ou B2B2C, o fato de que a solução vendida pelo seu negócio deve ajudar seus clientes (executivos da empresa) a atingirem seus objetivos e baterem suas metas é ainda mais claro. Pense sempre nisso!

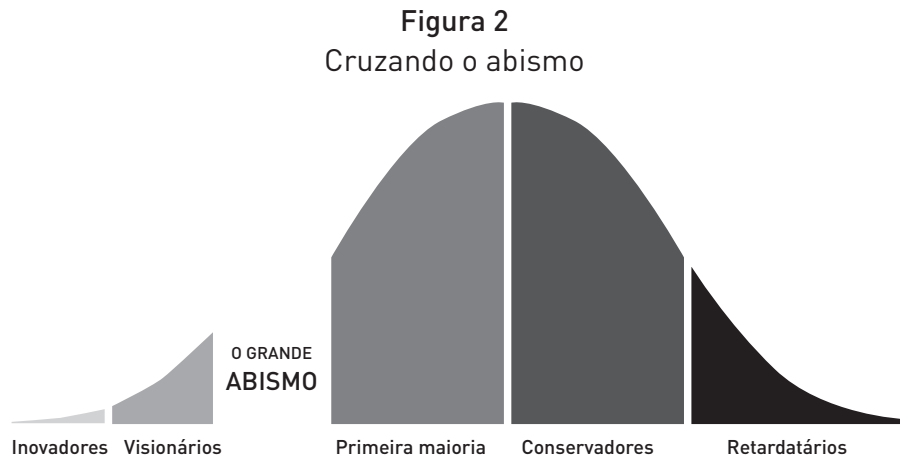
Mas como dificilmente conseguirá atender cada cliente individualmente, principalmente quando o negócio começa a crescer, é preciso também definir e validar a lógica mais eficaz para agrupar os clientes em segmentos e posteriormente priorizar os segmentos mais atrativos. Os métodos tradicionais de segmentação de mercado utilizam lógicas demográficas (idade, gênero, raça), geográficas, de poder aquisitivo ou, ainda, comportamentais ou psicográficas. Os empreendedores do Dr. Consulta, a rede de clínicas de consultas médicas, por exemplo, iniciaram o negócio concentrando-se em uma determinada faixa de renda e região geográfica, abrindo a primeira unidade na favela de Heliópolis. Posteriormente, perceberam que havia mercado para uma faixa de renda superior e nas vias de maior movimento de pedestres na cidade de São Paulo, e reposicionaram a empresa em outra lógica de segmentação de mercado.

Agora, como parcela crescente e, por isso, cada vez mais importante, da relação com os clientes tem ocorrido por meios digitais, muitas empresas, incluindo as de menor porte ou mesmo nascentes, já utilizam ferramentas de marketing digital (especialmente *inbound marketing*) e de análise do comportamento para definir segmentos de mercado cada vez mais precisos.

Além de definir a segmentação de mercado que faz mais sentido para seu negócio, é preciso entender que mesmo para um determinado segmento há diferentes tipos de clientes ao longo do tempo, em especial para uma solução que é inovadora para o segmento de mercado escolhido.

Neste sentido, a lógica elaborada pelo consultor Geoffrey Moore pode ser bastante didática. Moore (1991) explica que apenas um pequeno grupo de consumidores, que ele chama de inovadores, terá a coragem de ser os pioneiros no uso de uma solução inovadora já que não haveria outras informações ou validações a respeito daquela solução. Definir e oferecer uma solução direcionada para esse subsegmento é importante para a entrada naquele mercado específico. Em seguida, haveria uma segunda subcategoria, o que chamou de visionários, que também gostam de novidades, mas que já conseguem vislumbrar o valor da solução oferecida.

Mas o desafio, no entendimento de Moore (1991), é a solução alcançar a primeira grande maioria, aquele subsegmento que já é representativo para a empresa se consolidar no mercado.



O problema é que muitas empresas inovadoras caem no chamado “grande abismo”, pois não conseguem evoluir além daqueles subsegmentos de inovadores e visionários, tornando-se uma solução de nicho. Esse “grande abismo” tem representado também o principal desafio para empreendedores que lideram negócios com impacto. Após alcançar um subsegmento inicial formado por consumidores que talvez comprem porque são simpatizantes da causa ou propósito defendido pelo empreendedor, ou por pessoas muito carentes por aquele tipo de solução, não conseguem se estabelecer em um mercado maior. Quase sempre, isso ocorre porque

o empreendedor foi eficaz na definição e entrega de algumas demandas sociais e/ou ambientais para esse nicho de mercado inicial, mas quando tenta alcançar mercados maiores não consegue ter sucesso, pois o apelo de impacto social e/ou ambiental não funciona para as faixas majoritárias do mercado. Esse “abismo” foi superado pela Patagonia, rede de supermercados Whole Foods e a empresa de alimentação natural Mãe Terra, pois não se concentram apenas no ativismo pela natureza ou em produtos mais sustentáveis, orgânicos ou naturais, mas em oferecer soluções de muito maior qualidade para clientes que estivessem em busca disso.

Além de perceber os clientes sempre como pessoas físicas e de que pode ser eficaz organizá-los em segmentos de mercado para reduzir o Custo de Aquisição de Cliente (CAC) e aumentar o valor gerado por ele(a) ao longo do tempo (conhecido pela sigla LTV, do termo em inglês *lifetime value*), é fundamental também compreender que o “cliente”, em diversas situações, principalmente nas transações B2B, pode exercer mais de uma função na relação entre compra e venda de algum produto ou serviço.

Figura 3
Papéis exercidos pelo “cliente”

usuário	influenciador	recomendador	tomador de decisão	quem paga	sabotador
Tem, de fato, o problema, por isso precisa da solução.	Conhece o problema e ajuda na sua divulgação. Se convencido, defende a solução escolhida.	Conhece bem o problema e qual deveria ser a solução ideal.	Tem noção do problema, talvez até o conheça bem e dá a palavra final sobre a solução.	Talvez não conheça profundamente o problema, mas é quem paga para ter o problema resolvido.	Por alguma razão, age contra a solução escolhida.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim, tanto no planejamento como nos processos de vendas e pós-vendas, sempre considere os usuários, os que influenciam ou recomendam a compra, os que tomam a decisão, os que pagam e ainda aqueles que podem sabotar em alguma questão da venda e uso da sua solução. É importante entender que os sabotadores, na maioria dos casos, atuam dessa forma não por maldade, mas por acreditarem, mesmo que inconscientemente, que irão perder algo como poder, prestígio, influência, re-

cursos ou mesmo ganhar mais trabalho e, em casos mais graves, serão demitidos. Assim, utilize sua sabedoria para identificar esses potenciais sabotadores e traga-os para o processo, ouvindo suas opiniões e pedindo suas contribuições. Quando bem-sucedido, potenciais sabotadores se tornam influenciadores ou até recomendadores.

Resposta rápido: é a empresa que vende ou é o cliente que compra?

Muitos irão responder que as duas coisas ocorrem simultaneamente. Mas da mesma forma que quando “um não quer, dois não brigam”, quando o cliente não quer comprar, a empresa não vende. O inverso até poderia ser alegado, ou seja, uma empresa pode não querer vender para um cliente e daí a compra não ocorre. Em alguns exemplos de empresas que defendem o consumo consciente, essa última situação pode ocorrer. Neste contexto, um dos casos mais famosos foi o anúncio da empresa de roupas esportivas norte-americana Patagonia, reconhecida pelas suas práticas de responsabilidade corporativa, que pediu para que as pessoas, em pleno dia de Black Friday nos Estados Unidos em 2011, não comprassem sua mais popular jaqueta modelo R2. Mas mesmo com esse apelo de “não compra” (ou não venda) e fazendo uma autocrítica de que a empresa e o produto causavam um grande impacto negativo no meio ambiente, como é o “cliente que compra”, as compras da R2 dispararam. Porque, no final do dia, são os clientes que compram!

Apesar de muitos empreendedores e executivos já terem essa percepção, muitos ainda são míopes. Por isso, se deseja aumentar as vendas da sua empresa, primeiro é preciso entender a evolução da história recente das transações comerciais.

A evolução histórica sobre o que o cliente compra

Até 1960, exatamente até o mês de julho desse ano, as empresas acreditavam que elas vendiam produtos e serviços. Na verdade, até hoje, há empresas que continuam errando com essa crença. Nesse mês foi publicado na edição de julho/agosto da revista *Harvard Business Review* o artigo

“Miopia de marketing” escrito pelo professor Theodore Levitt (1960) que alegava que as empresas ferroviárias que dominavam o cenário econômico na virada do século XX não pararam de crescer por falta de passageiros ou de carga para transportar, mas porque foram míopes ao entender que estavam no negócio ferroviário e não no negócio de transportes. Parece uma constatação óbvia, mas as empresas ferroviárias acreditavam que vendiam serviços ferroviários e investiam para se tornar as maiores e melhores empresas do setor, quando, na verdade, seus clientes compravam locomoção, transportes, logística. Quando outras soluções passaram a oferecer o mesmo ou melhor benefício, os clientes migraram para outros meios de transporte. Assim, a partir de 1960, as empresas mais visionárias entenderam que não vendem produtos ou serviços. São os clientes que compram e compram, na verdade, a solução, o benefício do produto ou serviço que está sendo adquirido. Mas é uma pena que até hoje há empresas que ainda acreditam que são elas que vendem e vendem produtos e serviços. Elas continuam errando, caminhando sem destino, investindo alto para convencer as pessoas a comprarem seus produtos e serviços.

A partir do artigo “Miopia de marketing” (Levitt, 1960), as melhores empresas passaram a ser orientadas para o cliente e não mais para o produto ou serviço, nas próprias palavras desse professor. Assim, a empresa não vende, é o cliente que compra e o cliente compra “solução”.

Qual é a solução que seu cliente está comprando da sua empresa?

Mas a partir da década de 1980, especialmente na década de 1990, muitas organizações começaram a entender que o cliente não estava em busca apenas da solução para suas necessidades, já que havia companhias que ofereciam soluções aparentemente semelhantes, mas tinham desempenhos totalmente diferentes. Naquele momento, por que a Starbucks conseguia abrir milhares de cafeterias ao redor do mundo, enquanto suas concorrentes não passavam de dezenas, algumas poucas de centenas, de unidades?

É nesta situação que as empresas começaram a perceber que a empresa não vende, é o cliente que compra. Entretanto, o cliente compra mais do que

Figura 4
Anúncio da Patagonia

DON'T BUY THIS JACKET



It's Black Friday, the day in the year retail turns from red to black and starts to make real money. But Black Friday, and the culture of consumption it reflects, puts the economy of natural systems that support all life firmly in the red. We're now using the resources of one-and-a-half planets on our one and only planet.

Because Patagonia wants to be in business for a good long time—and leave a world inhabitable for our kids—we want to do the opposite of every other business today. We ask you to buy less and to reflect before you spend a dime on this jacket or anything else.

Environmental bankruptcy, as with corporate bankruptcy, can happen very slowly, then all of a sudden. This is what we face unless we slow down, then reverse the damage. We're running short on fresh water, topsoil, fisheries, wetlands—all our planet's natural systems and resources that support business, and life, including our own.

The environmental cost of everything we make is astonishing. Consider the R2™ Jacket shown, one of our best sellers. To make it required 135 liters of

COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE

WE make useful gear that lasts a long time
YOU don't buy what you don't need

REPAIR

WE help you repair your Patagonia gear
YOU pledge to fix what's broken

REUSE

WE help find a home for Patagonia gear
you no longer need
YOU sell or pass it on*

RECYCLE

WE take back your Patagonia gear
that is worn out
YOU pledge to keep your stuff out of
the landfill and incinerator



REIMAGINE

TOGETHER we reimagine a world where we take
only what nature can replace

water, enough to meet the daily needs (three glasses a day) of 45 people. Its journey from its origin as 60% recycled polyester to our Reno warehouse generated nearly 20 pounds of carbon dioxide, 24 times the weight of the finished product. This jacket left behind, on its way to Reno, two-thirds its weight in waste.

And this is a 60% recycled polyester jacket, knit and sewn to a high standard; it is exceptionally durable, so you won't have to replace it as often. And when it comes to the end of its useful life we'll take it back to recycle into a product of equal value. But, as is true of all the things we can make and you can buy, this jacket comes with an environmental cost higher than its price.

There is much to be done and plenty for us all to do. Don't buy what you don't need. Think twice before you buy anything. Go to patagonia.com/CommonThreads or scan the QR code below. Take the Common Threads Initiative pledge, and join us in the fifth "R," to reimagine a world where we take only what nature can replace.

patagonia
patagonia.com



Fonte: New York Times, 25 nov. 2011.

o benefício, compra “experiência”, que seria algo mais abrangente do que a solução em si. Naquele momento, o próprio empreendedor da Starbucks, Howard Schultz, ouvia e observava seus clientes para entender qual seria a melhor experiência para cada cliente e em cada momento. “*Durante o dia, um estudante pode querer um lugar para estudar tomando uma xícara de café. À noite, aquele mesmo estudante pode preferir um local para encontrar os amigos, longe da má influência do álcool, e que ofereça uma excelente música, mas também uma chance de conversar*” — explica (Schultz, 1999:242).

Qual é a experiência que o seu cliente está comprando da sua empresa?

Mas por mais que empresas e especialistas ao redor do mundo reconhecessem a experiência Starbucks, Disney, Whole Foods, Ben & Jerry’s, muitos dos seus concorrentes diretos não conseguiam “tangibilizar” experiências de consumo que fossem valorizadas e destacadas pelos seus clientes.

Até que em 2007, outro professor da Universidade de Harvard, Clayton Christensen, propôs o conceito de *jobs to be done* ou *customer jobs*. A tradução literal para o português seria “tarefas a serem feitas” ou “tarefas do cliente”, mas os termos em inglês passaram a ser utilizados no país como já havia acontecido com outros como marketing, *valuation* ou mesmo site, já que suas traduções não refletiam seus conceitos originais.

Christensen e seus colegas (2007) explicam que o cliente, ao comprar um produto, compra uma solução, uma experiência que, na verdade, é composta por diversas tarefas (*jobs*). Ao identificar essas tarefas e criar processos para entregá-las com consistência, a empresa consegue entregar uma experiência de consumo consistente. Essas tarefas (*jobs*) podem ser classificadas em quatro situações: *jobs* funcionais (o benefício mais básico do produto ou serviço), *jobs* operacionais (tarefas que o cliente compra que facilitam o uso ou consumo do produto ou serviço; a associação dos *jobs* funcionais e operacionais poderia caracterizar a “solução” comprada pelo cliente), *jobs* emocionais (tarefas que fazem com que o cliente se sinta bem consigo mesmo quando utiliza o produto ou serviço) e *jobs* sociais (tarefas em que o cliente se sente bem perante os outros quando utiliza o produto ou serviço).

Um exemplo didático para entender a lógica dos *jobs to be done* são as roupas da Patagonia. Desde a sua fundação em 1965, a empresa criada pelo alpinista e ferreiro Yvon Chouinard é associada à defesa das causas ambientais. O próprio Chouinard tirou do mercado duas linhas de produtos que eram responsáveis pela maior parte das vendas da empresa em duas ocasiões. Em 1972, decidiu parar de vender os ganchos de alpinismos de ferro (que destruíam as encostas das montanhas) e iniciou venda de ganchos reutilizáveis de alumínio e vestuário para alpinismo, mesmo que isso fosse uma completa inovação para as práticas da época. As vendas despencaram e a empresa quase quebrou. Posteriormente, em 1985, eliminou toda a linha de vestuário à base de polipropileno, novamente, derrubando as vendas. E, se não bastasse a queda nas vendas, Chouinard assumiu publicamente neste ano a sustentabilidade como valor, crença e atitude, e passa a doar 1% da receita bruta para ONGs, convidando outras empresas a fazerem o mesmo. Atualmente, mais de 1.400 empresas ao redor do mundo já se juntaram à Patagonia na iniciativa *1% for the planet*. Além disso, a empresa constantemente aparece nos *rankings* das melhores empresas para se trabalhar, empresas mais inovadoras, empresas mais admiradas, melhores empresas para mães, e foi a primeira empresa B Corp da Califórnia. Por isso, ao longo da sua história, a empresa foi adquirindo uma legião de clientes que se tornaram praticamente embaixadores da marca, mas o que eles compram pode ser mais bem compreendido pela lógica dos *jobs to be done*.

No caso da Patagonia, as tarefas (*jobs*) compradas pelo cliente vão além de um casaco de neve ou uma bermuda de surf. Esse *job* funcional é realizado por diversas outras marcas espalhadas pelo mundo. O cliente da Patagonia também não está comprando *jobs operacionais* como conforto, resistência, comodidade para lavar, guardar, transportar, variedade. Novamente, há outras marcas que também são muito competentes ao entregar esses *jobs*. A Patagonia começa a se diferenciar nos *jobs emocionais*. Como a marca tem uma distribuição muito restrita, são poucas pessoas que têm produtos da marca. E como ainda seus preços são, pelo menos, 50% mais caros do que os dos seus principais concorrentes, ele dá a sensação de possuir algo exclusivo. Seus clientes também se sentem melhores ao utilizar um produto da Patagonia pelo design atrativo de suas roupas, pela qualidade e durabilidade dos materiais e, ainda, tal-

vez na última posição, pela empresa ter compromisso com as questões ambientais e algumas questões sociais. Esses *jobs* também atuam como *jobs* sociais, já que seus clientes se sentem bem diante dos outros. Em uma estação de esqui, um casaco da Patagonia tende a dar mais status do que outras marcas que “quase todo mundo usa”. A marca, curiosamente, também passou a ser um símbolo de status entre empreendedores e investidores do Vale do Silício.

Quais os <i>jobs to be done</i> que o seu cliente está comprando da sua empresa?			
<i>Jobs</i> Funcionais (o benefício mais básico do produto ou serviço)	<i>Jobs</i> Operacionais (tarefas que o cliente compra que facilitam a compra e o uso/consumo do produto ou serviço)	<i>Jobs</i> Emocionais (tarefas que fazem com que o cliente se sinta melhor quando adquire e usa/consome o produto ou serviço)	<i>Jobs</i> Sociais (tarefas que fazem com que o cliente se sinta melhor perante os demais quando adquire e usa/consome o produto ou serviço)

Para ser mais comprado e tentar reduzir seus esforços de venda, é preciso compreender e aplicar o conceito de *jobs to be done* e depois criar processos não só para entregar, mas para que o cliente perceba e valorize essas tarefas, querendo comprar (de preferência imediatamente) a solução e a experiência propiciada pelo seu produto ou serviço.

Ao definir os *jobs to be done*, considere o segmento de mercado que oferece o maior potencial de negócio para a experiência de consumo, solução e produto ou serviço que pretende oferecer. Além disso, tenha conhecimento, sabedoria e flexibilidade para fazer ajustes para não atrair apenas clientes inovadores ou visionários e depois não conseguir ultrapassar o “abismo” apontado por Moore (1991), mas principalmente para conseguir chegar aos maiores subsegmentos de mercado da primeira maioria e depois aos chamados conservadores.

Por fim, perceba o cliente não apenas com somente um comportamento típico, mas entenda que há *jobs* específicos para o usuário, para o tomador de decisão, influenciador, recomendador e até para o sabotador. Em várias situações, o cliente exerce mais de um papel e, dessa forma, fica

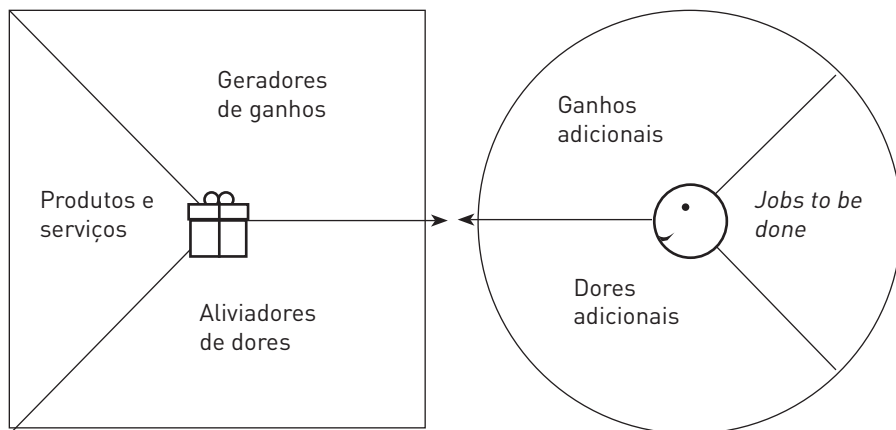
mais fácil definir e integrar os *jobs* em uma mesma experiência. Mas nos casos de vendas B2B ou B2B2C, provavelmente você precisará definir os principais *jobs* para usuário da sua solução, mas também, para o tomador de decisão, do pagador, de sabotadores. Talvez consiga também identificar influenciadores e recomendadores e daí identificar, validar e entregar *jobs* para estes perfis também.

Soluções que são (mais) compradas têm grandes propostas de valor

Se dominar os conceitos de solução, experiência, *jobs to be done* e os diversos tipos de clientes que a empresa tem, ficará mais fácil dar o próximo passo e definir uma proposta de valor mais persuasiva e eficaz para seu negócio.

Uma das abordagens mais didáticas para definir a proposta de valor é a ferramenta Canvas da Proposta de Valor elaborada por Osterwalder, Bernarda e Pigneur (2014). Nessa ferramenta, primeiro determina-se o produto ou serviço em seu conceito mais direto. A Patagonia vende roupas esportivas e Whole Foods é um supermercado. Em seguida, a partir do segmento de cliente escolhido, define-se os *jobs to be done* para aquele público. Após isso, é preciso listar as dores adicionais que os potenciais clientes desse segmento de mercado podem ter quando decidem comprar ou usar o produto. Essas dores adicionais não eram necessidades preexistentes (que deveriam aparecer na lista dos *jobs to be done*), são demandas que surgem no momento da decisão da compra ou durante o uso ou consumo. É importante que o empreendedor liste todas as dores adicionais que podem surgir mesmo que não tenha recursos para tratá-las. Quanto mais completo, melhor a compreensão de como seria a melhor proposta de valor. A (falta da) capacidade de pagamento pode ser uma dor adicional, por exemplo, de um cliente que decide utilizar uma clínica médica popular. Isso só passou a existir no momento da decisão. Para cada dor adicional é preciso pensar em pelo menos um aliviador dessa dor (solução), mesmo que, novamente, o empreendedor não tenha capacidade de implementar essas soluções no momento.

Figura 5
Canvas da proposta de valor



Fonte: Osterwalder, Bernarda e Pigneur (2014:32-33).

Por fim, é preciso imaginar ganhos adicionais que poderiam ser oferecidos aos clientes. Esses ganhos adicionais, em geral, são pequenos detalhes ou mimos que aumentam exponencialmente a percepção de valor do cliente. Mas, curiosamente, se esse ganho adicional não for oferecido, o cliente nem notará. Um exemplo simples é o de uma empresa de varejo de eletrônicos que, ao enviar seu montador ou instalador para a residência do cliente, cria um processo para que ele(a) calce uma sapatilha de pano sobre seu sapato na porta de entrada para tentar minimizar a sujeira que pode ter trazido da rua. Para cada ganho adicional imaginado é preciso pensar em como criar esse gerador de ganho, mesmo que a empresa não tenha capacidade de implementá-la. Estas anotações serão úteis posteriormente na evolução da proposta de valor.

Como vender menos e ser mais comprado

Mas ter um ótimo produto ou serviço, que seja percebido como a melhor solução pelo cliente, que ofereça uma experiência inspiradora de consumo e que ainda atenda aos seus *jobs* funcionais, operacionais, emocionais e sociais não é o suficiente para vender “menos” e ser “mais comprado”.

É preciso definir um eficiente processo de relacionamento (não de vendas) com o cliente. Muitos empreendedores não investem o tempo devido em planejamento, assim, as ações são executadas na base da tentativa e erro, o que pode causar problemas, em especial com clientes furiosos com um mau atendimento. As estatísticas variam dependendo da fonte, mas o empreendedor deve ter em mente que, pelo menos:

- $+1 = +5$: Um cliente satisfeito influencia positivamente, na média, cinco novos clientes.
- $-1 = -20$: Um cliente insatisfeito influencia negativamente, pelo menos, 20 outros.
- $-1 = -5x$: Um cliente insatisfeito custa o lucro de cinco clientes satisfeitos.

Nesse contexto, um dos planejamentos mais importantes para o sucesso do negócio é o de relacionamento com clientes, tradicionalmente chamado de “marketing e vendas”. Grandes empresas separam as duas coisas, mas o empreendedor pode não ter recursos e conhecimentos para seguir essa lógica. Assim, “marketing e vendas” tendem a ser tratados como partes do planejamento que têm o mesmo objetivo: aumentar as vendas com o mínimo de investimento. É normal que se busque isso, mas poucos sabem fazê-lo de forma planejada. É neste momento que pode ser útil considerar a integração dos conceitos 4Ps e Aidalá.

Proposto inicialmente em 1960 pelo professor Jerome McCarthy, o conceito de marketing mix, mais conhecido como os 4Ps do marketing, tornou-se a base para o planejamento de marketing e vendas. Posteriormente, outros autores propuseram outras abordagens como os 6Ps ou 4Cs, mas os 4Ps ainda continuam sendo a principal referência, mesmo no contexto do marketing digital. Para Kotler e Armstrong (1991:29), o “Mix de Marketing (4Ps) é o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo”. Nesse conceito, os 4Ps e algumas das suas variáveis controláveis são:

Produto: posicionamento, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, retornos;

Praça: localização, canais, cobertura, sortimento, estoques, transporte, *search engine optimization* (SE);

Preço: lista de preço, descontos, subsídios, período para pagamento, termos de crédito, preços dinâmicos;

Promoção: propaganda, vendas pessoais, promoção de vendas, publicidade, redes sociais, e-mail marketing, links patrocinados, *inbound marketing*, remarketing.

O grande erro no uso da lógica dos 4Ps é apenas incluir decisões a respeito das variáveis controláveis considerando apenas que a resposta desejada no mercado-alvo seja o “aumento de vendas”. Na verdade, o melhor aumento de vendas só ocorre em função da eficácia da lógica Aidalá.

O conceito de Aidalá (Nakagawa, 2018) aparece apenas parcialmente nos livros de marketing, vendas e, principalmente, publicidade e propaganda. A sigla mais comum é Aida, que remete a atenção (A), interesse (I), desejo (D) e ação (A). A ela, acrescentamos lealdade (L) e apóstolo (A). Caso não tenha recursos para elaborar um plano mais completo, o empreendedor pode aplicar a lógica da Aidalá para aumentar o número de clientes apóstolos, aqueles da equação $+1 = +5$. A cada etapa, cabe ao empreendedor tomar decisões a respeito dos 4 Ps para criar as respostas desejadas em sequência, como apresentado na tabela 1.

Tabela 1
Etapas do Aidalá

Etapas	Pergunta central	Decisões e ações
Atenção	Como chamar a atenção dos potenciais clientes?	O que fazer a respeito do posicionamento, produto, preço, praça e promoções para chamar a atenção, criar interesse, gerar desejo, facilitar a aquisição, fidelização dos compradores e criar uma legião de apóstolos, tudo isso com poucos recursos?
Interesse	Como fazer com que os potenciais clientes se interessem pela empresa ou produto/serviço?	
Desejo	Como fazer com que desejem adquirir o produto/serviço?	
Ação	Como facilitar a aquisição do produto/serviço?	
Lealdade	Como estimular lealdade na clientela?	
Apóstolo	Como incentivar o cliente fiel a divulgar a empresa?	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na medida do possível, é importante que o empreendedor crie e acompanhe indicadores de eficácia dos estágios do Aidalá. Ou seja, do número de pessoas impactadas, quantas pessoas prestaram atenção. Das que prestaram atenção, quantas geraram interesse e daí por diante. Esses indicadores são fundamentais para entender em qual momento e qual ação tem sido mais (ou menos) eficaz e onde é necessário melhorias para aumentar o número de compras (e assim reduzir os esforços de vendas).

Aidalá

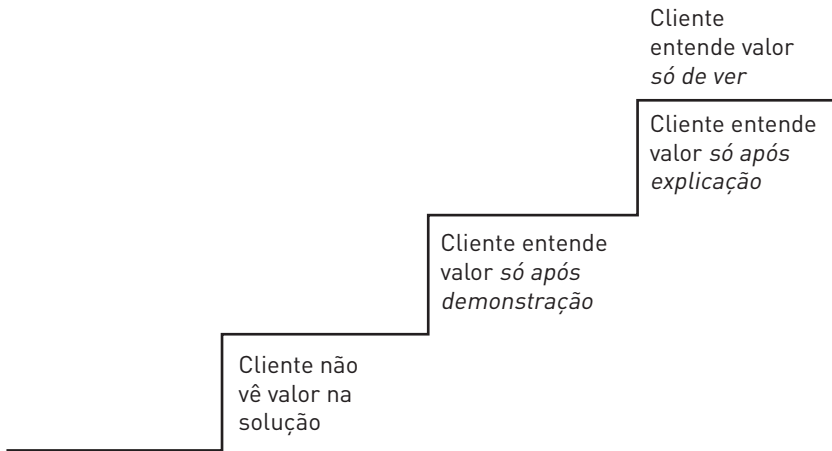
Aidalá é uma lógica de relacionamento com o cliente e não simplesmente uma técnica de marketing e/ou vendas. Cada vez mais, as empresas criam relacionamentos com seus clientes, não só para entendê-los melhor e assim criar melhores soluções, mas porque o investimento é menor se comparado a ficar adquirindo (e perdendo) clientes o tempo todo. As novas tecnologias digitais permitem que mesmo negócios muito pequenos também consigam desenvolver relacionamento nas mesmas condições que as grandes empresas do setor.

A construção do relacionamento só é eficaz se o empreendedor souber definir quem é ou são o(s) segmento(s) de mercado mais atrativo(s). Isso não apenas considerando as técnicas tradicionais de segmentação, mas também a lógica de que haverá segmentos de clientes mais “inovadores” e “adotantes iniciais” (na visão de Moore, 1991) que podem ser priorizados nos casos de soluções mais inovadoras. Se falhar na definição e validação de quem são esses segmentos, chamará a atenção de muitas pessoas que não se interessarão pela sua solução. É melhor atrair três clientes com alto potencial de compra do que 10 que utilizarão seu tempo e recursos (ambos escassos) e não comprarão nada.

Além de ter uma abordagem eficaz de segmentação de mercado, é preciso criar uma proposta de valor em que o potencial cliente entenda o valor “só de ver” sua solução.

Em caso de produtos, fica mais fácil perceber essa reação, pois bastaria o cliente “ver” o produto e entender seu valor. No caso de serviço, a proposta de valor pode ser percebida em uma imagem, um infográfico, um esquema visual (*framework*), um folheto (*flyer*), por exemplo. Se o cliente não entender o valor da sua solução só de “vê-la”, terá que explicar qual é o valor.

Figura 6
Níveis de percepção de valor da solução



Fonte: Elaborada pelo autor.

O problema é que perderá muitas vendas, pois nem todos têm paciência para uma explicação. Se o cliente não entender o valor após uma explicação, terá que recorrer a uma demonstração. Nesse caso, tenderá a perder muito mais vendas, pois, se poucos têm paciência para uma explicação, um número menor ainda terá tempo para uma demonstração. Mas a pior situação é o cliente não perceber o valor da sua solução mesmo após uma explicação ou demonstração. Nesse caso, refaça todo o processo de entender o problema (principalmente os *jobs to be done*) do cliente e sua lógica de segmentação e definir o produto ou serviço e como é percebido como benefício, solução e experiência de consumo.

Caso tenha conseguido definir e validar o segmento de mercado que será priorizado e a proposta de valor mais eficaz para este público, comece a definir as ações, considerando as decisões que pode tomar a respeito dos 4Ps.

Atraia a *atenção* de (mais) potenciais clientes! Para atrair a atenção das pessoas que formam seu segmento-alvo de mercado, é preciso mostrar algo que atraia a atenção imediata do cliente. Um P pode ser mais eficaz do que outro, dependendo do seu produto ou serviço. Para negócios com lojas físicas em ruas ou centros comerciais, a localização do ponto é fundamental para chamar a atenção. As cores, decoração, letreiros e outros adereços também são fundamentais para chamar a atenção de quem

passa. Para produtos que serão vendidos em prateleiras de supermercado, além do P de Ponto (localização da e na prateleira), o P de Produto, principalmente embalagem, nome ou letreiros, passa a ser crítico para chamar a atenção. O P de Preço também pode chamar a atenção se for “muito mais caro” ou “muito mais barato” do que seus concorrentes. E para todos os casos, o P de Promoção também é fundamental para chamar a atenção. Nesse critério entram as promoções de vendas, degustação, panfletagem, com destaque para as ações digitais de comunicação, incluindo redes sociais, SEO (otimização do site para ser relevante nos mecanismos de busca), e-mail marketing, *inbound marketing*, *remarketing*, links patrocinados. Em geral, você terá entre cinco e 10 segundos para chamar a atenção do seu potencial cliente seja em ambientes físicos como digitais.

Gere *interesse* em um número maior de pessoas! A lógica básica para gerar interesse é fazer com que o potencial cliente perceba o *job* funcional em poucos segundos em uma situação em que ele(a) tenha em mente essa demanda. A demanda pode ser imediata ou em algum futuro próximo. Em várias situações o interesse ocorre quase que simultaneamente quando se consegue chamar sua atenção. O *job* funcional é a tarefa mais básica de um produto ou serviço. Um hotel oferece hospedagem, uma oficina mecânica, um conserto de carro. O potencial cliente precisa entender o *job* funcional em algum aspecto do P de Produto (nome, embalagem) ou P de Praça (aspecto visual da loja, homepage do site institucional, página na Apple Store ou Google Play). Parece óbvio, mas muitos empreendedores, em alguns casos, querendo ser muito “inovadores” ou totalmente ignorantes, não conseguem comunicar os aspectos mais básicos do seu produto ou serviço, confundindo as pessoas que conseguem chamar a atenção. O P de Promoção também pode contribuir para gerar interesse por meio de propagandas, publicidade, redes sociais, influenciadores, *landing pages* e especialmente em atividades de assessoria de imprensa em que haja a citação da empresa ou sua solução em matérias independentes.

Crie o *desejo* na compra! Se tiver conseguido atrair a atenção de pessoas do seu público-alvo, o momento imediatamente após a geração do interesse pelo *job* funcional é conseguir comunicar os *jobs* operacionais (tarefas que facilitam o consumo da solução) e emocionais (tarefas que fazem com que o cliente se sinta bem quando utiliza a solução). Se conseguiu gerar um interesse legítimo, o potencial cliente terá mais alguns se-

gundos para entender melhor sua proposta de valor. Isso pode ser alguns segundos ou minutos a mais, nos casos de compra mais barata e menos complexa, como um pacote de granola na gôndola do supermercado ou um livro em uma livraria online; ou pode durar dias nos casos de itens de maior valor e decisão mais complexa como a compra de um veículo, a escolha de um curso de idiomas ou pós-graduação. De qualquer forma, o desafio para criar o desejo de compra é apresentar outras “vantagens adicionais” (entenda isso como benefícios adicionais e mais especificamente, como *jobs to be done*, aliviadores de dores adicionais e geradores de ganhos adicionais do canvas da proposta de valor) para o cliente, de modo que a relação benefício e custo seja muito vantajosa. Neste sentido, o P de Produto deve comunicar outros *jobs* além do funcional. A loja (P de Praça), por exemplo, também pode contribuir para comunicar esses *jobs* adicionais. Assim como o P de Promoção deveria contribuir para consolidar a percepção dessa proposta de valor mais ampla. O P de Preço só deveria traduzir a ótima relação custo e benefício ou preço e qualidade. Assim, o interessado em um curso de inglês não está comprando apenas o curso em si (*job* funcional), mas algo prático, eficiente, barato, perto da sua casa ou trabalho (nos casos de cursos presenciais), conveniente (*jobs* operacionais). Além disso, se perceber que o curso vai ajudá-lo a melhorar o currículo profissional, ter acesso a novas oportunidades de carreira, se promovido, ter a possibilidade de conhecer outros países, aprender, além do idioma em si, também jargões típicos da carreira profissional (*jobs* emocionais), seu desejo pela compra será muito maior. E, se for além, e entender que conseguirá fazer novos amigos, aumentar sua rede de relacionamento e ter oportunidades para postar sua experiência de aprendizado em redes sociais (*jobs* sociais), a percepção de valor desse curso será imensa.

Facilite a *ação* da compra! Se conseguir criar o desejo pela compra, sua próxima etapa é facilitar a compra não criando barreiras ou distrações para o cliente. Neste caso, pense em um aspecto do P de Produto que facilite a ação da compra. O “rolo” de papel higiênico “amassado” permitiu pacotes em tamanhos menores que não ocupavam tanto espaço no carrinho de supermercado e no armazenamento no armário do banheiro. E os pacotes também passaram a ter “alças” para facilitar o transporte de algo tão volumoso. Aspectos do P de Praça como o layout da loja podem

facilitar a ida do cliente até o caixa; o estacionamento também é vital para as compras rápidas. O P de Promoção também pode facilitar a compra por meio de uso de cupons de descontos, *cashbacks* ou programas de fidelidade. E o P de Preço deveria ser de fácil compreensão e pagamento. Parcelamentos ou aceitação de diversos métodos de pagamentos também podem facilitar a ação da compra.

Mesmo que não admitam, muitos empreendedores, empresários e executivos acreditam que a relação com o consumidor acaba na venda (ou na ação da compra) do produto ou serviço em si. Isso é percebido como descaso quando o cliente entra em contato posteriormente, ou por nenhum vínculo de relacionamento construído posteriormente. Esse distanciamento ocorre em organizações que vendem produtos de bens de consumo do dia a dia, produtos mais caros e complexos ou vendidos por concessionárias de veículos, ou mesmo por aquelas empresas que mantêm vínculo rotineiro como as prestadoras de serviços monopolísticos (água, luz) ou privados (telefonía, internet, tv paga). Excetuando as que têm o monopólio e, nesses casos, o cliente fica aprisionado na relação comercial, as demais que agem assim precisam investir continuamente em ações de vendas com o objetivo de trazer novos clientes. Empresas assim ainda são míopes, na perspectiva do professor Theodore Levitt (1960), e acreditam que elas vendem produtos e serviços e não são os clientes que compram.

Mas para as organizações que acreditam que são seus clientes que compram, a relação com o cliente não termina com a compra do produto ou serviço em si. Essas empresas planejam ações para fortalecer e ampliar a base de clientes leais e clientes “apóstolos”, que influenciarão e comunicarão os benefícios desse produto ou serviço para outras pessoas.

Consolide a base de clientes leais! O cliente só se torna leal a uma empresa, produto ou serviço se suas expectativas (considerando os *jobs to be done*) são plenamente atendidas. O desafio para a empresa é que, quase sempre, a plena satisfação com um produto ou serviço se torna invisível para o cliente. Cabe assim ao empreendedor, empresário ou executivo planejar ações associadas aos 4Ps que consigam tangibilizar os *jobs to be done*, com foco especial nos *jobs* emocionais e sociais. E isso começa pela definição da proposta de valor da solução e validação de em qual segmento de mercado essa solução será mais bem valorizada. Nesse caso, a própria experiência de consumo deveria garantir a base de clientes leais.

No início da empresa, o próprio empreendedor precisa interagir constantemente com sua base de clientes para entender o nível de satisfação. É aquele dono de restaurante que vai até a mesa conversar com seus clientes e entender se estão sendo bem servidos, se algo pode melhorar. Com o crescimento do negócio, essa abordagem mais pessoal deveria continuar a existir, mas a pesquisa de satisfação (em especial com a abordagem no Net Promoter Score — NPS) também tende a ser uma abordagem lógica para entender o nível de satisfação dos clientes. O NPS pode ser coletado na loja em si (P de Praça), por meio de redes sociais, e-mail após o uso do produto ou serviço (P de Promoção). Para aumentar a base de clientes leais, o P de Produto deve demonstrar claramente os *jobs to be done*, garantindo sua percepção por parte do cliente. Muitas vezes isso pode ser obtido por mensagens na própria embalagem, informações sobre o Serviço de Apoio ao Cliente, ou redes sociais bem visíveis e com claros incentivos para que o cliente entre em contato. No P de Praça, localização da loja física, estacionamento ou outra facilidade logística podem aumentar a base de clientes leais. Programas de fidelidade (que funcionem realmente e inspirem o cliente a usá-lo), *cashbacks*, descontos, envio periódico de informações relevantes (sem tentar vender nada) e outras iniciativas do P de Promoção podem fortalecer a base de clientes leais.

Aumente o número de clientes apóstolos! O desafio final para não precisar “vender” e ser mais “comprado” é aumentar o número de clientes apóstolos. Aquele cliente que não apenas é fiel, mas que contará para outros potenciais interessados sobre sua empresa, negócio ou serviço, que irá postar nas redes sociais, chamando a atenção e gerando interesse em outras pessoas para que conheçam seu trabalho. Isso só ocorrerá quando a expectativa do cliente for superada a ponto de se tornar um “causo”. Algo tão relevante e inspirador que mereça ser contado para outras pessoas. Esse nível de percepção só ocorre quando o P de Produto, Praça e/ou Preço conseguem entregar os *jobs* operacionais, emocionais e, principalmente, os sociais, que excedam a expectativa do cliente. Se o cliente espera algo “rápido” (*job* operacional), entregar algo muito, muito mais rápido pode superar sua expectativa a ponto de ele(a) querer compartilhar essa experiência com outras pessoas. Se o cliente espera um serviço “inteligente” (*job* emocional), entregar algo que resolva vários “perrengues” ao mesmo tempo, fazendo com que o cliente ganhe tempo e evite diversas dores de cabeça, pode incentivá-lo a querer

contar para outros sobre a experiência que teve. Nesse caso, o P de Promoção deveria, de forma muito sutil, incentivá-lo a querer compartilhar essas boas experiências com sua empresa, produto ou solução.

Últimas dicas

Mais com menos: não encare a falta de recursos, comum a muitos empreendedores iniciantes, como uma limitação para um bom plano de relacionamentos com clientes. A partir de decisões criativas e de baixo custo, é possível chamar a atenção, gerar interesse, criar desejo pelo seu produto (e não o da concorrência), facilitar a ação da compra, incentivar a lealdade e ter uma base crescente de clientes apóstolos.

Menos pode ser mais: para uma empresa que está começando, ter muitos clientes nem sempre é uma boa ideia. Uma demanda excessiva pode gerar falta de produto, atendimento corrido (e insatisfatório), estresse e, pior, chamar a atenção de novos concorrentes. Vender para qualquer tipo de cliente também pode causar perda de foco, distanciamento do posicionamento pretendido e enfraquecimento da proposta de valor. O ideal seria priorizar, se possível, aqueles que são formadores de opinião, ou seja, que influenciarão positivamente outros com o mesmo perfil de consumidor desejado pela empresa.

Não gaste vela boa com santo ruim: o empreendedor não deve se esforçar para chamar a atenção de pessoas que não comprarão ou não influenciarão outros a comprar seus produtos. Daí a importância de saber qual deve ser o posicionamento desejado pela empresa. É possível pensar em ações criativas de baixo custo que chamem a atenção do cliente-alvo, mexendo em variáveis do produto como nome, embalagem, design. A internet e, principalmente, as redes sociais podem (e devem) ser utilizadas para chamar a atenção e atrair interessados para seu produto. Mas há várias outras formas para atrair a atenção e gerar interesse. Utilize sua criatividade e a dos seus colaboradores!

Segundos que contam: chamar a atenção do cliente-alvo é mais fácil que cativar de fato seu interesse. Para isso, é preciso gerar nele a curiosidade de saber mais sobre uma situação que foge do padrão ao qual está acostumado. Uma rápida mensagem, de poucos segundos, deve instigar a

curiosidade e oferecer alguma ideia de solução de uma necessidade. Outra forma de gerar interesse é a menção em alguma fonte independente de informação valorizada pelo cliente, como uma revista, jornal, site ou algum influenciador.

Descomplique: se o cliente deseja o produto, cabe ao empreendedor simplificar o processo da venda, facilitar o estacionamento, o pagamento, e eliminar filas, por exemplo. Ter clientes fiéis é mais fácil do que se imagina, mas é necessário planejamento e disciplina para entender qual a experiência de compra esperada por eles e executá-la de forma nítida para que ele perceba isso de forma natural. Faça uma lista de empresas que você conhece e onde o processo de compra seja muito fácil.

Com apóstolos, você venderá menos: clientes só elogiam voluntariamente a experiência de compra para seus conhecidos quando suas expectativas são superadas. Isso ocorre com pequenas ações individualizadas quando se conhece a real expectativa do cliente. O melhor investimento que uma empresa pode fazer é aumentar sua base de clientes apóstolos, daí venderá menos e será mais comprado.

Não venda! Seja comprado! É uma força de expressão. É claro que todas as empresas precisam “vender” seus produtos ou serviços. Mas isso também é um mantra que precisa ser lembrado o tempo todo. Se estiver vendendo e não sendo comprado, sua proposta de valor não tem tanto valor assim...

Idealmente, todo bom produto deveria vender-se sozinho.
Alguns produtos nossos fazem isso.

Yvon Chouinard, fundador da Patagonia

Anexo: Plano de relacionamento com clientes

Definição de segmento de cliente e proposta de valor

Segmentação e proposta de valor	Suas respostas
<p>Qual é o perfil de cliente desejado pela empresa? <i>Faz sentido priorizar os esforços de venda para algum perfil de cliente? (Exemplo: Os que moram próximo? De um gênero preferencial? Faixa etária? Classe social? Que tenham alguma crença, valores pessoais ou comportamentos específicos? Outro critério mais relevante?)</i></p>	
<p>Como o negócio deve ser percebido pelo público-alvo? <i>Quais jobs to be done, soluções de dores adicionais, geradores de ganhos adicionais seus clientes buscam? Dica: Conseguiria resumir tudo isso em poucas palavras a tal ponto que seu time consiga entender, lembrar e entregar isso de forma contínua e consistente?</i></p>	

Etapas	Ps priorizados nesta etapa	Decisões de ações que serão executadas pela empresa
<p>Como <i>chamar a atenção</i> do melhor (maior) número de clientes potenciais?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Praça • Promoções 	
<p>Como fazer com que o melhor (maior) número de clientes potenciais se <i>interesse</i> pela empresa ou produto/serviço?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Praça • Promoções 	

Etapas	Ps priorizados nesta etapa	Decisões de ações que serão executadas pela empresa
Como fazer com que o melhor (maior) número de clientes potenciais <i>deseje adquirir</i> o produto/serviço?	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Praça • Promoções 	
Como <i>facilitar a aquisição</i> do produto/serviço?	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Praça • Promoções 	
Como fazer para que o melhor (maior) número de cliente se <i>torne leal</i> à empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Praça • Promoções 	
Como incentivar o cliente fiel a <i>divulgar a empresa</i> para seus conhecimentos?	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Praça • Promoções 	

Referências

- CHOUINARD, Y. *Lições de um empresário rebelde*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2015.
- CRISTENSEN, C. M. et al. Finding the right job for your product. *MIT Sloan Management Review*, v. 48, n. 3, p. 38-47, 2007.
- LEVITT, T. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, p. 45-56, jul./ago. 1960.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 1991.
- MCCARTHY, E. J. *Basic marketing: a managerial approach*. Illinois: Richard D. Irwin, Homewood, 1960.
- MOORE, G. A. *Crossing the chasm: marketing and selling high-tech goods to mainstream customers*. Nova York: Harper Business, 1991.
- NAKAGAWA, M. *Empreendedorismo: elabore um plano de negócio e faça a diferença*. 2d. ed. São Paulo: Senac, 2018.
- OSTERWALDER, A.; BERNARDA, G.; PIGNEUR, Y. *Value proposition design: como construir propostas de valor inovadoras*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- SCHULTZ, H.; YANG, D. *Dedique-se de coração*. São Paulo: Elsevier, 1999.

CAPÍTULO 9

Buscando recursos financeiros

Gilberto Ribeiro de Oliveira Filho
Daniel Izzo

Introdução

Encontrar recursos para o financiamento de suas atividades é um desafio para todo tipo de organização — empresas com fins lucrativos, projetos, organizações da sociedade civil, até mesmo iniciativas do setor público — independentemente do seu tamanho. Para os negócios de impacto, esse desafio não é diferente.

A busca pela fonte adequada de financiamento demanda algumas reflexões fundamentais dos empreendedores para que possam tomar a decisão de que tipo de capital irão precisar. A primeira, e talvez mais importante, é a reflexão sobre a natureza do empreendimento. Qual a ambição que motivou a fundação da empresa? Trata-se de um negócio baseado em tecnologia, de crescimento acelerado e alta escala? Ou trata-se de um negócio financeiramente saudável, adequado ao seu estilo de vida, mas cujo crescimento esperado é orgânico e de ritmo mais lento?

Outro ponto a se considerar é o perfil do que se está financiando. O capital necessário é destinado à criação da empresa? A investimentos destinados ao desenvolvimento de um novo produto ou serviço, ou à entrada em um novo mercado? Ou o recurso é necessário para a adequação dos fluxos de caixa e manutenção das atividades cotidianas da empresa?

Por fim, é necessário pensar sobre o tipo de relação que se gostaria de manter com o financiador. A necessidade da empresa é exclusivamente dinheiro, em troca do qual está disposta a recompensar o investidor com juros ou dividendos? Ou, juntamente com o investimento, um auxílio para pensar os rumos do negócio é bem-vindo? Qual nível de transparência sobre as informações da operação que se está disposto a dar? Em que tipo de decisões da empresa o investidor poderá ter voz?

Cada uma dessas reflexões informa o empreendedor sobre o tamanho do investimento necessário, seu risco (e, portanto, o custo deste capital), o prazo e ciclo de vida do financiamento, a natureza do recurso investido (doações ou recursos não reembolsáveis, empréstimos ou aportes de novos sócios do negócio) e os termos da relação entre empreendedores e financiadores (governança).

O objetivo deste capítulo é auxiliar negócios de impacto a compreender as diferentes opções de recursos financeiros disponíveis e tomar decisões mais bem informadas sobre seu financiamento. A primeira seção é dedicada aos investimentos de impacto, mecanismos alinhados com as necessidades dos negócios de impacto e que buscam atingir resultados socioambientais positivos para além de retornos financeiros. A segunda seção traz exemplos de diferentes fontes de financiamento para diferentes naturezas, estágios e necessidades do negócio. Por fim, o capítulo encerra com considerações sobre como se preparar para o processo de captação, alinhar expectativas com financiadores e lidar com os recursos investidos.

1. Investimentos de impacto

O termo “investimentos de impacto” foi utilizado pela primeira vez em 2007 e sua definição mais amplamente aceita hoje fala de “investimentos feitos com a intenção de gerar impactos socioambientais positivos e mensuráveis, juntamente com retornos financeiros” (Global Impact Investing Network, 2019; tradução dos autores). Trata-se de uma definição bastante ampla e que tem abarcado estratégias de investimento de diferentes atores. A tabela 1 ajuda a elucidar o escopo a que se refere quando são mencionados investimentos de impacto.

Tabela 1
Escopo dos investimentos de impacto

<i>Tipos:</i>	Financeiro	Responsável	Sustentável	Investimentos de impacto	Filantrópico		
<i>Objetivos:</i>	Entregar retornos financeiros competitivos						
		Mitigar riscos Ambientais, Sociais e de Governança (ASG)					
			Buscar oportunidades Ambientais, Sociais e/ou de Governança				
			Focar em soluções de impacto elevado e mensurável				
<i>Foco:</i>	Limitada ou nenhuma preocupação com práticas ASG	Mitigação de riscos ASG para proteção do valor	Adoção de práticas ASG progressivas que podem aumentar o valor	Financiamento de soluções a desafios socioambientais gerando retornos financeiros competitivos para investidores	Financiamento de soluções a desafios socioambientais para as quais os retornos financeiros não são provados	Financiamento de soluções a desafios socioambientais que requerem retornos financeiros "inferiores ao mercado"	Financiamento de soluções a desafios socioambientais que não geram retornos financeiros para investidores

Fonte: Adaptada de Bridges Fund Management (2017), tradução dos autores.

Esse mercado tem ganhado notoriedade, e organizações pioneiras no tema atualmente dividem espaço com grandes bancos e instituições financeiras, em uma indústria que acumula cerca de US\$ 502 bilhões em ativos sob gestão, de acordo com o Giin (Mudaliar e Dithrich, 2019), e têm praticamente dobrado de tamanho todo ano desde o primeiro censo da organização em 2011. No Brasil, esse é um mercado emergente que em 2017 contava com US\$ 131 milhões em ativos sob gestão, de acordo com a Aspen Network of Development Entrepreneurs (Ande) em parceria com a Association for Private Capital Investment in Latin America (Lavca) (Davidson, 2018).

Segundo o estudo das organizações, o país conta com 29 investidores ativos, dos quais 12 possuem sede local e 17 são internacionais. Entre 2016 e 2017 foram realizados 69 investimentos, cuja mediana do tamanho dos aportes era de cerca de US\$ 400 mil. O maior número de operações ocorreu nos setores de tecnologia da informação e comunicação (TIC), saúde, educação e conservação da biodiversidade, que juntos tiveram 40 investimentos realizados. Já com relação ao montante captado, as teses de investimento em TIC, geração de renda, inclusão financeira e energia foram as que receberam mais recursos, com o total de US\$ 100 milhões.

O perfil dos investimentos é bastante diverso, com 49% das operações do período reportando tíquetes inferiores a US\$ 250 mil e 41% com aportes de mais de US\$ 1 milhão. Uma deficiência conhecida do setor são os

investimentos de tamanho entre US\$ 250 mil e US\$ 1 milhão, que tiveram apenas 10% dos recursos destinados.

Em termos de instrumentos, 71% dos investidores no Brasil reportaram fazer aportes em dívida ou participações societárias (*equity*). Uma parcela menor tem disponibilidade para realizar doações e/ou prover recursos para subvenção econômica (25%), prestar garantias a empréstimos de terceiros (18%), ou usar instrumentos alternativos (11%). Dos investidores que podem investir por meio de dívida, a maioria indica preferência por dívidas conversíveis em participação (83%), mas 52% do total reportou a possibilidade de também realizar empréstimos tradicionais.

Para quem busca recursos nesse setor, é importante compreender as expectativas de quem investe. No censo anual do Giin de 2018 (Mudaliar, Bass e Dithrich, 2018), das 229 organizações respondentes em todo o mundo, 64% indicaram que buscam taxas de retorno ajustadas ao risco compatíveis com o mercado. Isso significa que, para os investidores de dívida, as operações realizadas terão taxas de juros semelhantes às praticadas por bancos ou outros credores tradicionais nas geografias de seus investimentos e, para os investidores de *equity*, as taxas internas de retorno obtidas nas operações de compra e venda de participações terão como alvo as mesmas buscadas por fundos de *venture capital* e *private equity* tradicionais. Cerca de 20% desses investidores toleram retornos abaixo da taxa do mercado, desde que na média os retornos estejam próximos do mercado. Já os 16% restantes realizam operações com taxas inferiores ao mercado, com retornos-alvo mais próximos do objetivo apenas de preservação do capital.

Essas expectativas variam de acordo com a natureza da organização, sendo bancos, gestores de fundos de investimento, fundos de pensão, *family offices* e organismos multilaterais mais voltados para taxa de mercado, e fundações, gestores de fundos sem fins lucrativos e fundações empresariais ou familiares, mais tolerantes a taxas inferiores ao mercado.

2. Adequando o financiamento às necessidades do negócio

Como mencionado inicialmente, um dos pontos mais importantes na busca por recursos financeiros é o alinhamento entre as expectativas de quem provê os recursos e as ambições dos empreendedores para seus negócios. Apesar de os negócios de impacto assumirem as mais diversas formas, neste capítulo

focamos nos negócios com fins lucrativos e, para fins práticos, os separamos em dois grandes grupos: (i) as *startups* e *scaleups*, empresas majoritariamente de base tecnológica que buscam crescimento acelerado e soluções de larga escala; e (ii) os *outros tipos de negócio*, englobando todas as demais empresas, de base tecnológica ou não, para as quais os empreendedores buscam resultados financeiros saudáveis, crescimento adequado à solução e/ou ao seu estilo de vida, sem necessariamente buscar escala ou replicabilidade.

Com essas expectativas claras, o perfil de investidor a se buscar passa a depender da natureza da atividade que está sendo financiada. A tabela 2 traz um resumo dos tipos de instrumento disponíveis para cada necessidade do negócio e essas opções são exploradas em maiores detalhes a seguir.

Tabela 2
Fontes de financiamento disponíveis por tipo de necessidade

<i>Instrumentos:</i>	<i>Dívida</i>	<i>Equity</i>	<i>Instrumentos alternativos¹</i>
<i>Necessidades:</i>			
Curto Prazo			
Compra de materiais, estoques e capital de giro	○		
Financiamento a clientes	○		
Financiamento de pilotos comerciais, estudos e avaliações			○
Longo Prazo			
Criação do negócio		○	○
Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	○	○	○
Expansão comercial e financiamento de entrada em novos mercados	○	○	
Pesquisa e Desenvolvimento	○	○	○

Fonte: Elaborada pelo autor.

¹ Instrumentos alternativos, neste contexto, são todos aqueles que não se trata de troca de dinheiro por participação acionária (*equity*) ou troca de dinheiro por remuneração a juros com compromisso de pagamento do principal (*dívida*) exclusivamente. Neste escopo encontram-se o financiamento misto (*blended finance*), doações e recursos não reembolsáveis (*grants* e verba de fomento), *venture debt*, entre outros instrumentos alternativos descritos ao longo do capítulo.

2.1 *Startups* e *scaleups*

Startups e *scaleups* são os nomes dados a negócios inovadores com grande potencial de escala; a diferença na nomenclatura se deve ao seu estágio de desenvolvimento. As *startups* ainda em um estágio mais inicial e as *scaleups* já em um momento mais avançado, começando a demonstrar potencial claro de escala.

O Brasil tem experimentado uma rápida expansão de seu mercado de investimentos em *startups* e *scaleups*. De acordo com a Lavca, investimentos dessa categoria atingiram a marca recorde de 1,3 bilhão de dólares em 2018, um crescimento de 52% comparado com 2017. Esse volume é puxado por investimentos em empresas como Nubank, Rappi, iFood. Aliados a esse crescimento rápido nos investimentos, começamos a ter nossos primeiros grandes casos de sucesso, transformados em unicórnios, que são empresas com valor de mercado maior que US\$ 1 bilhão. O primeiro caso foi a 99, aplicativo de transporte urbano, que começou oferecendo corridas de táxi e foi adquirida por um conglomerado chinês no início de 2017. De lá para cá (2019), o Brasil já tem oito outras empresas que chegaram a esse valor de mercado.

Apesar de, até hoje, não termos nenhum unicórnio de impacto, os negócios de impacto socioambiental que se utilizam de tecnologia e que possuem modelos de negócios escaláveis têm os mesmos estágios de desenvolvimento de outros negócios de tecnologia. Para maior didatismo aqui, podemos dividir seu ciclo de vida em três estágios principais: *startup*, *validação* e *scaleup*.

- Estágio *startup*: nesse estágio a empresa apenas acaba de deixar de ser um plano, ou uma ideia. Trata-se do momento de concepção ou nascimento de um novo negócio. Temos observado que, quanto mais alinhado o negócio estiver com as paixões, talentos e experiência do time empreendedor, maior a chance de a empresa decolar. A nova empresa precisará superar o desafio de ter seu produto ou serviço aceito pelo mercado. Para isso, a velocidade para testar e, eventualmente, descartar caminhos não produtivos é essencial para usar de forma mais produtiva os recursos existentes, que normalmente são escassos.
- Estágio de crescimento: a empresa tem produtos e serviços aceitos minimamente pelo mercado e já conquistou alguns clientes, registrando as primeiras receitas. Ainda não é possível determinar se ela é viável financeiramente dentro do seu modelo operacional

ou se seus produtos ou serviços atuais têm o potencial de atingir escala. O desafio é garantir uma margem saudável e buscar os caminhos de crescimento rápido.

- Estágio *scaleup*: as maiores dúvidas sobre a capacidade de sobrevivência da empresa já passaram. É o momento de aumentar as vendas e trabalhar para melhorar a produtividade. Também pode ser o momento de diversificar o portfólio de produtos para aproveitar as oportunidades identificadas nos mercados servidos.

O tipo de financiamento necessário para expansão dos negócios varia de acordo com o estágio de vida e suas características específicas. Nas próximas seções deste capítulo iremos conhecer e analisar algumas das opções de financiamento disponíveis no mercado. Essa lista não pretende ser definitiva nem oferecer um cenário completo de todas as opções disponíveis, pois isso seria o trabalho para uma publicação específica sobre esse assunto. Em vez disso, o objetivo é servir como um guia inicial para os interessados, para que possam buscar mais informações sobre o modelo de financiamento que lhe interessarem.

As principais fontes de financiamento de um negócio com impacto social não são muito diferentes das oferecidas para uma empresa tradicional. Os atores, sim, podem ser distintos. Listamos aqui algumas das opções, de acordo com a prevalência delas em cada estágio de desenvolvimento da empresa. Claro que essa divisão não é escrita em pedra. Empresa em um estágio diferente pode acessar fontes de capital listadas como principais fontes de financiamento de empresas em outros estágios. Neste livro, escolhemos dividir dessa forma para maior didatismo e de acordo com o que vemos como mais comuns no mercado.

2.1.1 Startups

Dinheiro próprio

A primeira e mais óbvia fonte de financiamento de uma nova empresa são os recursos próprios dos fundadores. Esse tipo de investimento oferece a vantagem inicial de não diluir logo de saída a participação da equipe inicial no capital social da empresa, mantendo o negócio sob controle dos fundadores. Isso pode oferecer liberdade maior para tentativa e erro e me-

nor pressão externa para a entrega de resultados no curto prazo. Por outro lado, deixa-se de atrair investidores estratégicos e experientes, que podem contribuir com aportes de capital intelectual e de rede (muitas vezes mais importantes que investimentos em dinheiro) para desenvolver a empresa mais rapidamente e de maneira mais estruturada. Outra questão dessa fonte de financiamento, e da próxima também, é que essa opção, na maioria das vezes, é restrita a empreendedores de classe mais alta, sendo uma opção pouco acessível a empreendedores de baixa renda.

Família e amigos

Esses são, muitas vezes, a primeira fonte de financiamento externo de pequenos negócios. Essa fonte serve, muitas vezes, para ajudar a fazer com que a empresa se torne operacional e oferecer condições de continuidade enquanto se cria valor para atrair novos e maiores investidores.

Por ser, em sua maior parte, um investimento informal, torna-se difícil quantificar o volume de dinheiro investido por famílias e amigos em empresas nascentes no mercado. Mas se estima que seja uma das mais importantes fontes de financiamento de empresas em estágio inicial. Essa forma de investimento oferece algumas vantagens para o empreendedor:

- flexibilidade de um investimento privado: ao contrário de um empréstimo bancário, é possível negociar um modelo de quitação da dívida mais flexível; as parcelas e os juros podem ser menores, e/ou o prazo, mais estendido;
- histórico de crédito é menos relevante;
- não é necessário oferecer um colateral ou uma garantia.

Algumas vezes, esses investidores podem preferir algum tipo de participação acionária na empresa. Isso fará com que o investidor se torne sócio da empresa, dividindo os riscos e os resultados com o fundador. O investidor, nesse caso, passa a tomar os riscos do negócio, já que não há a obrigação do empreendedor de repagar o investimento inicial, caso a empresa não seja bem-sucedida.

Essa pode ser uma questão delicada para esse tipo de investidor, pois muitos deles estão despreparados para aceitar o tipo de risco que estão tomando. O despreparo pode ser de duas ordens, principalmente: financeira

(o familiar ou amigo não pode se dar ao luxo de perder o investimento inicial, dada sua situação financeira no momento do aporte) ou desconhecimento do modelo de investimento em participação acionária (que pode ser desde ignorância em relação ao horizonte de tempo mais longo para retornos sobre o investimento e eventual liquidez, até pouca atenção a questões legais, como a responsabilidade solidária em relação a dívidas e passivos quando a pessoa se torna um acionista da empresa). É muito importante, portanto, que os dois lados estejam bem cientes dos riscos que estão correndo e alinhados quanto às expectativas em relação ao investimento. Dessa forma, se o investimento não é bem-sucedido, pelo menos não se arrisca perder um relacionamento próximo e importante. De qualquer maneira, o risco emocional é menor quando o dinheiro é fornecido por investidores profissionais, em vez de entes queridos ou amigos próximos.

Financiamento misto

Um conceito crescente no mundo dos investimentos de impacto é o de financiamento misto (ou *blended finance*).² Nessa prática, algum órgão de desenvolvimento ou fundação oferece capital mais paciente, ou, em algumas vezes, a fundo perdido para projetos de alto impacto nos quais o risco atual e percebido são ainda muito altos para receberem financiamento comercial. O objetivo desse tipo de financiamento é garantir que a empresa desenvolva a musculatura necessária e prove sua tese a ponto de estar pronta para receber investimento de fontes de mercado.

Uma fonte de recursos com essa característica são os programas de subvenção econômica. Essa ferramenta é bastante utilizada por governos de diversos países para apoiar a inovação em seus mercados locais. A Organização Mundial do Comércio (OMC) criou normas que viabilizam esse tipo de subsídio fornecido às empresas inovadoras pelos órgãos governamentais dos países que fazem parte daquela entidade. No Brasil, essa prática é bastante recente. Em agosto de 2006, foi lançado o primeiro instrumento desse tipo no país. O marco regulatório que viabiliza a concessão de subvenção econômica surgiu com a aprovação da Lei nº 10.973,

² Uma definição mais amplamente aceita do conceito de *blended fiorentina* encontra-se disponível no website da rede Convergence em: <www.convergence.finance/blended-finance>.

de 2 de dezembro de 2004, regulamentada pelo Decreto nº 5.563, de 11 de outubro de 2005, conhecida como “Lei da Inovação”, e da Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005, regulamentada pelo Decreto nº 5.798, de 7 de junho de 2006, conhecida como “Lei do Bem”. Essas normas permitem a aplicação de recursos públicos não reembolsáveis diretamente em empresas brasileiras que estiverem desenvolvendo projetos de inovação estratégicos para o país. A Finep publica novos editais, que têm sido em sua maioria temáticos desde 2013, constantemente. Pode-se conhecer os editais disponíveis atualmente, através do site <www.finep.gov.br/chamadas-publicas/chamadaspublicas>.

Para se candidatar a esses programas, o negócio com impacto social precisa ser considerado inovador ou atender aos critérios de inovação da Finep. Os principais critérios de seleção são: efetividade do projeto na solução dos problemas definidos (pelo edital); grau de inovação do projeto em relação a outros projetos ou soluções existentes; impacto do produto ou do serviço no mercado; e a importância estratégica para a sociedade, viabilidade técnica e financeira e adequação do orçamento do projeto proposto, capacitação técnica da equipe executora e experiência anterior da empresa.

Outro órgão que pode oferecer modelos híbridos de financiamento é o Banco Interamericano de Investimento (BID). Entre os instrumentos atualmente disponíveis estão garantias *first-loss* para atrair empréstimos comerciais e alguns tipos de incentivos financeiros, como incentivos para performance em inclusão de gênero, por exemplo.

Fundações também começam a ser fontes desse tipo de financiamento. Um grande catalisador desse modelo de apoio a negócios de impacto é a Omidyar Network, que oferece um amplo espectro de instrumentos, desde doações a participação acionária. Um guia para diferentes modelos de financiamento híbrido foi colocado à disposição pelo Giin e pode ser encontrado em: <<https://thegiin.org/assets/upload/Blended%20Finance%20Resource%20-%20GIIN.pdf>>.

Apesar de serem um modelo bastante interessante para o desenvolvimento de modelos ainda não comprovados, os financiamentos híbridos ainda não existem em escala e são de difícil acesso. Cada um dos programas oferecidos possui focos bastante específicos de atuação e depende de um esforço conjunto do empreendedor e do financiador principal. Em

sua grande maioria, os casos públicos desse modelo de financiamento são feitos em negócios de impacto que já se tornaram mais conhecidos ou em temas que recebem grande atenção internacional, como a preservação da biodiversidade na Amazônia, por exemplo.

Empréstimos com taxas de juros variáveis

Uma fonte de financiamento bastante comum para empresas, sejam elas “tradicionais” ou de impacto socioambiental, são empréstimos oriundos de órgãos governamentais ou de bancos privados. Esses empréstimos costumam ter taxas de juros fixas (pré ou pós-fixadas) durante o prazo de vigência do financiamento, o que pode constituir problema para empresas nascentes cujo fluxo de caixa ainda é negativo. Entretanto, algumas poucas organizações já começam a oferecer um modelo de empréstimo com taxas variáveis, também conhecido como *quasi-equity*, para apoiar negócios em fase mais inicial de desenvolvimento, que não possuem fluxo de caixa previsível para o repagamento da dívida.

Empréstimos com taxas de juros variáveis são conhecidos como *quasi-equity* por oferecerem retornos ao investidor muitas vezes relacionados com o desempenho da empresa, de maneira muito similar a investimentos em participação acionária. A amortização do empréstimo costuma ser vinculada a um percentual das vendas ou dos lucros das empresas. Nesse modelo de empréstimo, o financiador divide parte dos riscos do negócio com o gestor ou empreendedor, já que o mútuo pode acabar não sendo pago, caso a performance da empresa não seja suficiente para garantir o retorno do montante investido. Dessa forma, existe maior alinhamento de interesses entre o negócio e o investidor. Para ele, interessa que o negócio vá bem, para aumentar o retorno sobre seu investimento. Outro ponto positivo desse tipo de financiamento é que não há diluição da participação acionária da empresa ao receber o investimento, e a equipe fundadora continua no controle de todo o capital social do negócio.

Por outro lado, esse empréstimo pode ser mais caro que um tradicional. Como ele é atrelado ao desempenho do negócio, quanto mais bem-sucedida a empresa, mais dinheiro será transferido para o investidor. Portanto, apesar do risco reduzido para a empresa, que não se vê obrigada a pagar parcela fixa independentemente do seu desempenho, um emprés-

timo com taxas de juros variáveis pode ser uma forma mais custosa no caso das empresas mais bem-sucedidas.

Esse tipo de financiamento é mais raro e, hoje, não é oferecido de maneira estruturada no Brasil, acontecendo em casos isolados e em negociações específicas entre as partes.

Empréstimos por *crowdfunding*

Uma modalidade bastante recente é a oferta de crédito a empresas de impacto iniciantes por meio de plataformas de *crowdfunding*. Essas plataformas permitem que a empresa capte com um grupo de pessoas, que não precisam ser instituições financeiras e nem investidores qualificados ou profissionais, aumentando em muito o alcance da oferta e possibilitando a criação de uma comunidade de apoiadores daquele negócio. Até hoje, em 2019, as taxas de juros oferecidas por meio dessas ofertas são bem mais baratas do que outras fontes de crédito, além de serem acessíveis a negócios que, muito provavelmente, pelo seu tamanho e histórico de atuação, não passariam pelo critério de avaliação de um banco comercial.

Nos últimos anos, a Rede Dinheiro e Consciência e a Sitawi lançaram campanhas para captar recursos usando esse mecanismo para mais de oito empresas de impacto socioambiental.

Empréstimos com taxas de juros fixas

São empréstimos com prazos de pagamento que podem variar de meses a alguns anos. O empreendedor ou gestor do negócio pode se programar financeiramente, já que a amortização, em sua grande maioria, se dá por parcelas fixas mensais, semestrais ou anuais.

Esse tipo de financiamento tem a vantagem de ser acessado de forma mais rápida, com menos burocracia e com mais abundância do que as outras alternativas, além de não dividir o controle acionário da empresa, como ocorre em investimentos em participação acionária. Também não exige relatórios e prestações de contas acerca da forma de utilização do dinheiro.

Por outro lado, para negócios em estágio inicial ou em crescimento, a taxa de juros fixa pode representar um problema, já que nessa fase a empresa não possui fluxo de caixa previsível e pode ter dificuldade para

amortizar a dívida por meio de pagamentos regulares. Além disso, existe um alinhamento menor entre a empresa e o provedor do financiamento, e, de fato, o investidor não costuma oferecer suporte ao negócio.

A maior parte desses empréstimos é oferecida por bancos comerciais privados, que cobram taxas de juros muitas vezes superiores a 8% ao mês. Negócios com impacto social interessados nesse instrumento de financiamento também podem buscar empréstimos em organizações que apoiam negócios e iniciativas com impacto social e ambiental. Essas entidades, apesar de possuírem capacidade de financiamento muito menor que os bancos comerciais, oferecem dinheiro a taxas de juros bem mais atrativas para quem se encaixa em suas linhas programáticas. No Brasil, hoje, empresas com impacto social e/ou ambiental podem requerer empréstimos em organizações como a Sitawi, por exemplo.

Participação acionária

Uma forma de financiamento de empresas nascentes e em fase de expansão que está se tornando cada vez mais comum no Brasil é a participação acionária. Esse tipo de investimento, também conhecido como *venture capital* (capital empreendedor, de acordo com alguns autores), torna os investidores sócios da empresa, dividindo o capital social com o grupo fundador.

Essa modalidade de financiamento é mais indicada para empresas com alto potencial de crescimento e escala, já que, como os riscos do sucesso da empresa são totalmente compartilhados pelo investidor, há a expectativa de retornos mais agressivos. Os investidores de *venture capital* podem injetar grande quantidade de capital (entre 500 mil e dezenas de milhões de reais) e geralmente contribuem para o crescimento das empresas por meio de aportes de gestão como suporte na estruturação de processos, contratação de profissionais-chave, planejamento estratégico e acesso a contatos comerciais.

Empresas em todos os estágios de ciclo de vida podem se beneficiar de investimentos de capital empreendedor. Na fase inicial de existência, a de *startup*, quando o modelo de negócios ainda precisa passar por diversos ajustes, a equipe está em formação ou em fase de teste e a empresa demanda estruturação de processos mínimos para um bom funcionamento, os investimentos são chamados de capital semente ou *early stage*. São

investimentos muitas vezes feitos por anjos investidores ou por fundos especializados nesse estágio de vida da empresa.

A cada passo na evolução da empresa, os valores dos investimentos se tornam maiores, mas as exigências passam a ser mais restritivas. De qualquer forma, é uma fonte de financiamento bastante seletiva. Especialistas do setor consideram que, em média, tanto no Brasil quanto internacionalmente, menos de uma em cada 100 empresas analisadas recebe investimento direto. Os principais critérios levados em conta por gestores de fundo de investimento de capital empreendedor para recomendar investimentos são:

Equipe: provavelmente o critério mais importante para todos os fundos. São muito valorizados os empreendedores com bastante experiência relevante para o negócio, as equipes bem preparadas e complementares nas habilidades, grupos com capacidade de adaptação e abertura para serem acompanhados de perto pelos investidores e, no caso específico de investimentos de impacto, empreendedores com valores alinhados e intenção de causar impacto social positivo por meio de seus negócios.

Modelo de negócio: precisa ser inovador e resolver um problema real. É importante que existam previsões financeiras e de faturamentos realistas, com considerações claras das fontes de receitas e o tamanho de mercado. A partir desse desenho é possível estimar quanto dinheiro será necessário para expandir as operações e qual o valor atual da empresa. No caso de fundos de investimento de impacto, ainda há a necessidade de se avaliar o quanto o impacto social causado pela empresa está ligado ao negócio central. Nesse último caso, quanto mais relacionado, melhor.

Governança: é uma análise crítica em várias dimensões. A empresa tem passivos trabalhistas, fiscais ou de outra natureza que comprometam o desenvolvimento e crescimento futuro? Existem muitos sócios ou o capital social já está pulverizado entre vários acionistas, o que pode tornar o processo de tomada de decisão mais complicado? Existe abertura para um modelo de gestão que considere a criação de um conselho? Investidores de impacto também vão procurar saber se a direção da empresa está comprometida em causar impacto social positivo e se está medindo de maneira consistente esse impacto.

Impacto social (específico para investidores de impacto): o negócio central da empresa possui impacto social positivo? Alguns exemplos des-

se possível impacto são o fornecimento de produtos e serviços básicos para pessoas antes não servidas, a possibilidade de acumulação de ativos físicos ou intelectuais para pessoas de baixa renda e a redução da incidência ou do custo de tratamento de algumas doenças, entre outros. Os setores que geralmente recebem atenção maior de investidores de impacto são: saúde, educação, habitação, serviços financeiros e energia.

Equity crowdfunding

Desde julho de 2017 o Brasil já conta com uma regulação específica para plataformas de tecnologia que oferecem a possibilidade de empresas realizarem captações públicas de dívida ou *equity* no valor de até R\$ 5 milhões por ano (Comissão de Valores Imobiliários, 2017). Desde o lançamento da regulação, o Brasil já conta com 12 plataformas registradas na CVM que, juntas, permitiram a captação de R\$ 24 milhões por 32 empresas em rodadas com participação de 15 a 180 investidores (Comissão de Valores Imobiliários, 2019)³ cada. Por se tratar de um fórum mais democrático, essas plataformas podem acomodar negócios e investidores com as mais diversas expectativas.

Um destaque neste campo são os investimentos realizados pela Din4mo, organização que trabalha no fortalecimento de empreendedores e estruturação de soluções de financiamento para negócios de impacto. Por meio da plataforma Kria (<www.kria.vc>), a Din4mo realizou captações bem-sucedidas para empresas como Simbiose Social (que conecta empresas interessadas em realizar investimento social por meio de recursos incentivados e projetos em busca de patrocinadores), Mais 60 Saúde (que realiza atendimentos médicos, de enfermagem e multidisciplinares para pessoas com mais de 60 anos de idade), Programa Vivenda (que realiza obras de baixa complexidade e alto impacto social em moradias de pessoas de baixa renda) e Impact Hub (rede global de espaços, pessoas e ideias empreendedoras que dispõe de escritórios de *coworking*, espaços para eventos e programas para empreendedores e consultorias).

³ Antes da publicação da Instrução 588 não havia obrigatoriedade de reportar as informações de ofertas ao regulador, portanto os dados citados no texto não consideram as ofertas realizadas antes de julho de 2017.

Apesar de ser uma modalidade de investimento muito recente, a prática vem crescendo rapidamente. Em 2019, a fintech Mutual, que permite que pessoas físicas ofereçam capital para empréstimos em pequenas empresas, captou R\$ 4 milhões por meio da plataforma Eqseed.

O instrumento mais comumente utilizado por empreendedores e investidores nessas plataformas são os contratos de dívida conversível em participação. Nesses contratos, o investidor estabelece o valor de investimento, sua avaliação de valor da empresa previamente ao aporte dos recursos (*valuation pre-money*) — que pode ser fixa ou variável com base em alguma métrica de desempenho, como receita — e um prazo para decisão de conversão. A decisão de conversão pode ser discricionária do investidor ou disparada por algum evento externo (como uma nova rodada de investimentos); nesta situação o investidor recebe um percentual da empresa que é determinado pela fórmula: $\text{Participação (\%)} = \frac{\text{Valor do Investimento}}{\text{Valor do Investimento} + \text{Valuation Pre-money}}$. Caso o aporte não seja convertido em participação, ele se torna uma dívida da empresa para com o investidor e seus juros e condições de pagamento já estarão preestabelecidos na estrutura do contrato.

2.1.2 Expansão

Fundos de investimentos de VC de impacto

O mercado global de gestores de fundos de investimento de impacto vem crescendo rapidamente nos últimos anos. Os pioneiros do setor, como Acumen Fund (Estados Unidos), Aavishkaar (Índia) ou Bridges Ventures (Inglaterra), que surgiram no início dos anos 2000, agora têm a companhia de gigantes do setor do *private equity* como o TPG, que levantou R\$ 2 bilhões com seu fundo de impacto, o Rise.

No Brasil, a Vox Capital foi a primeira empresa de *venture capital* a trabalhar no modelo de investimentos de impacto, ou seja, a investir apenas em empresas que aspiram causar impacto social positivo, além do retorno financeiro. Hoje, a Vox Capital já investiu em mais de 20 empresas, entre elas Avante, Sanar, Magnamed e Celcoin. Merece também destaque a MOV Investimentos, com seus investimentos na Triciclos, Terra Nova, Biofílica e Órigo Energia. Além desses, existem outros fundos se estrutu-

rando para fazer investimentos de impacto, entre os quais merecem destaque a Positive Ventures e a Rise Ventures.

Os fundos de *venture capital* “tradicionais” visam desenvolver as empresas crescentes de forma a auferir o maior retorno financeiro no menor prazo possível. Para os negócios com impacto social existe uma demanda adicional: garantir que os produtos ou serviços oferecidos pelas empresas apoiadas venham realmente a causar impacto socioambiental positivo. Isso é fundamental para uma empresa como a Vox Capital, que atrai investidores interessados nessa proposta e que são bastante exigentes quanto à qualidade e à quantidade do impacto social causado pelas empresas que recebem investimento.

Apesar de ser um mercado ainda relativamente novo (pouco mais de uma década), já começam a aparecer os primeiros dados de retorno financeiro para esses fundos. Os dados são ainda muito preliminares, por usarem uma base de dados bastante reduzida, mas um estudo da Escola de Negócios de Wharton mostra que, até agora, não há diferença fundamental entre os retornos de um fundo de impacto comparados com os retornos de fundos “tradicionais” (Musto, 2015).

Para os negócios com impacto social, existem algumas vantagens em buscar investimentos de fundos desse tipo, entre os quais a existência de maior alinhamento e comprometimento do investidor para com o negócio, pois a empresa precisa ter sucesso para o investidor receber o dinheiro de volta e, no caso dos investidores de impacto, maior alinhamento de valores e interesses, que contribuem consideravelmente para a tomada de decisão na empresa.

Como desvantagens desse tipo de financiamento podemos considerar o processo seletivo restritivo e demandante, já que muitas vezes pode levar alguns meses de conversas para a empresa receber uma proposta de investimento. Outro ponto que deve ser considerado — comum ao campo de *venture capital* em geral — é que o empreendedor e sua equipe são diluídos no capital social da empresa quando da entrada do investidor. Por fim, como ainda existem poucos investidores de impacto dirigidos por valores e realmente interessados em realizar a missão do empreendedor, pode ser mais difícil para empreendedores de negócios com impacto social conseguirem um parceiro que valorize a obtenção de altos níveis de impacto social pela empresa, além do retorno financeiro.

Venture debt

Outra fonte de financiamento relativamente recente é o *venture debt*, que é uma forma de financiamento, através de dívida, oferecida para empresas que já receberam ou estão para receber investimentos de fundos de *venture capital*. Ao contrário dos instrumentos de crédito mais tradicionais, o *venture debt* é oferecido para empresas de crescimento rápido que ainda não têm fluxos de caixa positivo. Por isso, na maior parte dos casos, o cedente tem, como garantia pelo empréstimo, opção para adquirir participação na empresa, caso a dívida não seja paga.

Esse modelo de investimento complementa muito bem o de *venture capital*, pois estende o caixa da empresa até o momento de uma nova captação em participação acionária, evitando diluição das participações antes do tempo. É uma alternativa muito interessante quando ainda se está testando uma nova solução ou quando a empresa ainda não chegou no tamanho ou na tração ideal para receber uma nova rodada de investimento.

No Brasil, ainda não há nenhum veículo específico de *venture debt* para negócios de impacto socioambiental, mas empresas como a a55 e a SP Ventures já oferecem esse tipo de investimento para qualquer negócio (de impacto ou não) que se enquadre nos seus critérios.

2.1.3 Scaleups

Fundos de investimentos de Growth VC ou Private Equity

Quando a empresa já está mais desenvolvida e com modelo de negócio comprovado, as alternativas de financiamento por meio de participação acionária podem ter dois caminhos:

- *Growth VC*: se a empresa apresenta crescimento bastante acelerado, fluxo de caixa negativo e potencial de expansão ainda maior, a melhor opção será captar com fundos de *venture capital* que oferecem capital para crescimento. São investimentos que podem chegar a mais de US\$ 100 milhões por rodada, que buscam, na maioria das vezes, expansão internacional ou abertura de novos mercados.

- *Private Equity*: se o negócio tem receita significativa (cerca de R\$ 100 milhões ou mais), EBITDA positivo e fluxo de caixa mais previsível, a alternativa pode ser um fundo de Private Equity. Esse investimento busca, quase sempre, a consolidação de um mercado mediante aquisições ou obtenção de ganhos de escala e produtividade.

2.2 Outros tipos de negócios

Nem todos os empreendedores querem ser o próximo Mark Zuckerberg (Facebook), David Vélez (Nubank) ou Paulo Veras (99taxi). O movimento para empreender (capítulo 4) pode vir de diferentes direções e alguns empreendedores querem construir negócios que mudam a vida de seus clientes, constroem cadeias de valor justas e geram empregos de qualidade, sem a pressão de buscar “saída” para investidores ou crescimento de *valuation* em novas rodadas de capitalização da empresa. Mas se o futuro negócio não está baseado nas promessas exponenciais das *startups*, qual a melhor maneira de financiá-lo?

A relação seguinte não se pretende uma lista exaustiva, mas serve de guia para o empreendedor conhecer os casos de uso de cada tipo de instrumento financeiro, para quais desafios de negócio eles são mais adequados e as expectativas que cada fonte de financiamento carrega consigo.

2.2.1 Equity

O dinheiro investido em troca de participação acionária na empresa normalmente é adequado para negócios cuja perspectiva de retornos se dá no longo prazo e em que os empreendedores estão dispostos a compartilhar parte da tomada de decisão da empresa com o investidor.

Para o perfil de negócios de impacto não escaláveis, as opções de financiamento por esse tipo de instrumento tendem a ser mais limitadas, por requerer um tipo de capital mais paciente e estratégias de saída menos convencionais (como a recompra do investidor pelos empreendedores em um prazo e preço definidos).

2.2.2 Dívida

Os recursos provenientes de dívida podem atender necessidades de curto, médio e longo prazo das empresas financiadas. Os retornos para o investidor se dão por meio do pagamento do principal (quantia captada pela empresa), acrescido de juros que podem ser prefixados (taxas previamente estabelecidas em contrato), pós-fixados (taxas que podem ser baseadas em indicadores como a inflação ou o CDI), ou baseados em estruturas alternativas (como o *revenue based loan*, uma modalidade em que o pagamento é baseado na receita do negócio).

Outros termos importantes de contratos deste tipo de instrumento levam em consideração o prazo e periodicidade nos quais se dará o pagamento, a existência de carências (períodos nos quais não é necessária a realização de amortizações, ou ainda não há a cobrança de juros), a necessidade de garantias (instrumentos que garantem ao credor a cobrança da dívida, como aval de pessoas físicas, a alienação de bens da empresa ou de seus acionistas, alienação de recebíveis, fianças bancárias, entre outros).

Para negócios com pouco histórico financeiro, ou que não dispõem de garantias para ofertar a credores, ou mesmo para aqueles em que não há demonstrações financeiras muito bem organizadas, o acesso a crédito bancário não é uma alternativa viável de financiamento. O custo do empréstimo normalmente é calculado pelo credor com base no risco percebido para a operação, o que requer uma extensa análise documental e acesso a informações. Mesmo com esse tipo de dados, muitos bancos não estão dispostos a correr os riscos de emprestar dinheiro a pequenos e médios negócios, exigindo garantias muitas vezes inviáveis para alguns fundadores.

No entanto, existem alternativas de financiamento por meio deste tipo de instrumento para negócios de impacto.

Plataformas de empréstimo

Uma alternativa ao financiamento de pequenas e médias empresas são as plataformas de empréstimo gerenciadas por *fintechs* (empresas de tecnologia que oferecem os mais variados tipos de serviços financeiros).

Os empreendedores que buscam essas fontes podem encontrar alternativas para *antecipação de recebíveis e desconto de duplicatas* como no caso da

Weel (<weel.com.br>), Exten (<exten.com.br>) e Liber Capital (<libercapital.com.br>), *financiamento a clientes e fornecedores* como a Zen Finance (<zen-finance.com.br>) e a Parcele.me (<www.parcele.me>), *empréstimo direto* como a BizCapital (<bizcapital.com.br>), *empréstimos com uso de bens como garantia* como Creditas (<www.creditas.com.br>), ou mesmo *plataformas de empréstimo peer-to-peer (P2P)* como a Nexoos (<www.nexoos.com.br>), a Peak Invest (<www.peakinvest.com.br>) e a Firgun (<firgun.com.br>).

Sobre esta última opção, o termo *peer-to-peer* refere-se a um modelo descentralizado no qual as pessoas podem prover acesso direto dos seus recursos a outras pessoas ou empresas. Esse é um mercado que já movimentou mais de US\$ 82 bilhões em empréstimos no mundo desde 2007 e, no Brasil, já supera os R\$ 200 milhões desde 2015 (Bonfiglioli e Figueiredo, 2019). Por se tratar de operações entre pessoas, as taxas de juros praticadas tendem a ser menores e há mais flexibilidade sobre o perfil de empresas e modelos de negócio financiados. Uma iniciativa que se destaca neste campo para os negócios de impacto é a Rede Dinheiro e Consciência (<dinheiroeconsciencia.com.br>) que já intermediou o financiamento de negócios como o Impact Hub, a Vela Bikes (fabricante brasileira de bicicletas elétricas) e a Morada da Floresta (que desenvolve soluções para redução de resíduos e conscientização ambiental).

Fundos de investimento em dívida

Além das plataformas, existem gestoras focadas em investimentos no mercado de crédito. É o caso da Yunus Negócios Sociais (<www.yunus-negociossociais.com>), organização fundada em 2011 pelo ganhador do Prêmio Nobel da Paz Muhammad Yunus e que atua no Brasil desde 2013. A Yunus investe em negócios de impacto valores que vão de R\$ 300 mil a R\$ 2 milhões, por meio de empréstimos com prazos de quatro a seis anos que contam com período de carência de juros e principal. O fundo já realizou R\$ 2 milhões em investimentos em empresas como Moradigna (que realiza reformas em casas de famílias de baixa renda), Assobio (que promove programas de reflorestamento e educação florestal), Instituto Muda (que desenvolve práticas sustentáveis de coleta de resíduos), 4YOU2 Idiomas (que dá acesso a cursos de inglês de qualidade a preços acessíveis) e Redação Online (que ajuda estudantes a se preparar para a prova de redação do Enem).

Sistema de crédito cooperado

Outra alternativa aos bancos tradicionais é o sistema de crédito cooperado. As cooperativas financeiras são instituições sem fins lucrativos cujo modelo é baseado na associação entre pessoas. Assim, os clientes da cooperativa são também seus donos que juntos decidem em assembleia a destinação do superávit da organização (ou sobras), que pode ser reinvestido na expansão da cooperativa ou distribuído aos cooperados. Só em 2018, as 100 maiores cooperativas do sistema Sicredi e Sicoob realizaram o total de R\$ 69,9 bilhões em operações de crédito (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2019) cobrindo todas as regiões do país.

Securitização e emissões estruturadas

Por fim, outra forma de captar recursos via crédito para negócios é por meio de securitização e de emissões estruturadas. A securitização é o processo por meio do qual bens ou direitos são transformados em títulos e valores mobiliários que podem ser negociados no mercado de capitais.

Por se tratar de um processo um pouco mais complexo, que envolve advogados e empresas especializadas (as securitizadoras) na estruturação desses instrumentos, a securitização tende a ser uma opção apenas no caso de captações de maior volume, capazes de absorver esses custos no volume total da emissão.

Um exemplo bem-sucedido de captação por meio deste tipo de instrumento é a emissão de R\$ 5 milhões em debêntures do Programa Vivenda que utilizará os recursos captados para financiar a reforma de 8 mil moradias ao longo de cinco anos. A emissão foi realizada em março de 2018 em uma parceria entre a securitizadora Gaia e a Din4mo.

2.2.3 Doações, subvenções e instrumentos alternativos

Existem situações nas quais um negócio não está pronto para contrair um empréstimo ou buscar um investimento via *equity*. Seja porque esse negócio está tentando financiar uma iniciativa de maior risco ou para a qual os retornos são incertos (como no caso de Pesquisa e Desenvolvimento — P&D), seja porque seu negócio está à margem dos circuitos tradicionais

de empreendedorismo, ou seja porque a iniciativa para a qual o negócio está buscando financiamento, apesar de seu impacto socioambiental, simplesmente não gerará retornos financeiros suficientes ou adequados para o perfil de risco dos instrumentos mencionados anteriormente.

Linhas não reembolsáveis para P&D

Desenvolver novas tecnologias é uma atividade que envolve bastante incerteza e para qual nem sempre se encontra investidores. Por conta disso, existem atores focados no provimento de recursos não reembolsáveis.

Um exemplo é a Agência Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), órgão brasileiro de fomento à inovação ligado ao Ministério da Ciência e Tecnologia, que entre suas várias linhas de fomento possui o programa Tecnova. O programa Tecnova repassa a bancos de desenvolvimento estaduais o total de R\$ 190 milhões em recursos para subvenção econômica que podem ser utilizados para custeio de atividades de P&D. O programa é operacionalizado por agências como a AgeRio (RJ), Desenvolve SP (SP) e Desenhahia (BA).

Além das iniciativas públicas, outra alternativa para empreendedores de base científica é a Emerge (<emerge.org.br>), uma organização sem fins lucrativos que promove programas de fomento ao empreendedorismo de base científica em parceria com grandes empresas interessadas no desenvolvimento de novas tecnologias. Além de mentorias, os programas permitem que inventores encontrem fontes de financiamento, recursos para piloto e até potenciais clientes para suas patentes.

Instrumentos alternativos

Para negócios que não conseguem ou não querem oferecer taxas de retorno de mercado para os investimentos de seus financiadores, existem também instrumentos alternativos de investimento. Esses instrumentos usam modelos de empréstimo com capital paciente, taxas de juros subsidiadas, pagamento baseado em receita, entre outros mecanismos inovadores de financiamento a empreendedores.

Neste escopo, um destaque é a Sitawi Finanças do Bem (<www.sitawinet>), que já mobilizou investimentos de sua rede para negócios como o Cies Global (organização que fornece atendimento médico especializado para pessoas de baixa renda), a Feira Preta (festival que promove a cultura

e o empreendedorismo negro) e a Fleximedical (que desenvolve unidades móveis de atendimento de saúde).

Outra organização que atua com este tipo de instrumento é a Bemtevi (<www.bemtevi.is>), empresa de investimento social que permite aos investidores de sua rede realizar empréstimos para negócios de impacto trocando juros desses empréstimos por impacto social ou ambiental. A Bemtevi investiu em negócios como a Pano Social (que trabalha com inserção produtiva de egressos do sistema prisional), Flavia Aranha (moda sustentável), Acreditar (microcrédito produtivo e orientado), Agência Solano Trindade (promoção da economia criativa na periferia de São Paulo) e a Asid (que promove a inclusão social de pessoas com deficiência física).

Negócios à margem

É mais comum tomar contato com negócios de impacto que tenham minorias ou pessoas de baixa renda como população-alvo de seus produtos e serviços, no entanto, essas pessoas também são protagonistas de empreendimentos de alto impacto (capítulo 7). Mas criar empresas fora do circuito tradicional de empreendedorismo pode trazer desafios para as fontes de financiamento desses negócios.

Pensando nesse gargalo do mercado, iniciativas como a Aceleradora de Negócios de Impacto Periférico (Anip) (<www.aceleradoranip.com>), uma parceria entre A Banca, a Fundação Getulio Vargas e a Artemisia Negócios Sociais, fornece capital semente e aceleração para empreendedores que estão desenvolvendo seus negócios em bairros da periferia de grandes centros urbanos e comunidades de baixa renda.

Outra iniciativa semelhante é o Fundo Zona Leste Sustentável (<www.zlsustenta.org.br>), iniciativa da Fundação Tide Setubal e do Instituto Alana que fornece capacitação, apoio técnico e crédito de até R\$ 15 mil para negócios de comunidades periféricas da Zona Leste de São Paulo.

3. Considerações finais

Ter um empreendimento próprio é um sonho de cada vez mais pessoas no Brasil. Pesquisa da MindMiners, em parceria com a Paypal, mostrou que 66% dos brasileiros sonham em abrir sua própria empresa, incluindo negócios de tecnologia (20%), um negócio multicanais, com presença

online e lojas físicas (51%), e negócios para venda direta ao consumidor (34%) (MindMiners e Paypal, 2017). Independente do modelo de negócio (tecnologia, varejo, venda direta ao consumidor, B2B...), um fator não muda: para começar e seguir adiante, é fundamental acessar fontes de financiamento, sejam próprias ou de terceiros.

Apesar de ainda relativamente restritas — quando comparadas com o tamanho do mercado de capitais brasileiro, ou com a realidade de outros países mais desenvolvidos —, as fontes de financiamento para empresas de impacto socioambiental, sejam elas nascentes ou em fase de expansão, estão se tornando cada vez mais abundantes. Nos últimos anos vimos um crescimento muito rápido no número de empreendedores dispostos a correr riscos e a desenvolver modelos de negócios para solucionar os problemas do nosso país. Junto com esse crescimento na quantidade veio uma melhoria ainda mais significativa na qualidade dos times fundadores: cada vez mais maduros, com experiência relevante no setor onde querem atuar, com conhecimento técnico e, algumas vezes, mais de uma jornada empreendedora. Esse aumento da qualidade tem sido fundamental na atração de capital, nacional e internacional.

O mercado local de investimentos de impacto ainda não apresentou a mesma taxa de crescimento que estamos observando no mercado global, que já chega a mais de US\$ 500 bilhões e vem dobrando de tamanho a cada ano, mas temos indícios de que isso é apenas questão de tempo. Independentemente do tempo que demore para o crescimento chegar ao Brasil, a tendência é que os critérios para seleção dos negócios de impacto sejam tão ou mais rigorosos do que os de negócios “tradicionais”. Empreendedores não devem esperar investidores mais flexíveis ou com critérios menos rígidos, pelo menos no curto e médio prazo. Nessa realidade, os negócios com impacto socioambiental devem estar muito bem preparados e ter estruturas muito sólidas para atrair o capital necessário.

Para o empreendedor, é muito importante, antes de buscar financiamento externo, entender as opções disponíveis e as contrapor ao momento atual, ao seu modelo de negócios e ao potencial de crescimento da empresa. Nem todo financiamento ou investimento é positivo para a empresa. É preciso escolher com cuidado para não arriscar o futuro da organização. Muitas vezes essa reflexão passa por entender se realmente é o momento de buscar dinheiro externo e qual a melhor alternativa para começar. Uma vez selecionada a fonte de financiamento, é importante conhecer os critérios de seleção do provedor do dinheiro. Uma *check list* inicial que

as empresas devem levar em conta, e é útil para quase todas as formas de financiamento descritas até aqui neste livro, é:

- *Ser realista a respeito do potencial do negócio.* Esse é um negócio com capacidade de atingir escala ou tem potencial menor de crescimento? Saber os limites do crescimento do negócio é importante para alinhar expectativas com os investidores e selecionar fontes de financiamento mais adequadas.
- *Ter um plano de negócios bem fundamentado.* Mais do que um documento formal, um plano de negócios consistente deve considerar os *drives* fundamentais do mercado em que se pretende atuar, a capacidade da empresa em responder a eles e o volume de financiamento necessário para se chegar até a próxima fase de desenvolvimento do negócio.
- *Definir um grupo de indicadores econômicos e operacionais que a empresa pretende monitorar.* É muito importante para os investidores saber quais são os indicadores que serão considerados para avaliar se a empresa está caminhando no sentido certo ou não. No caso de investimentos em participação acionária, isso muitas vezes é desenhado a quatro mãos.
- *Construir uma equipe coesa e complementar.* Esse é, na grande maioria das vezes, o critério mais importante para os investidores. É muito comum ouvir que “investimos em pessoas, não em negócios”. E isso é muito verdadeiro! Algumas das perguntas que precisam ser respondidas em relação ao time: será que as pessoas da equipe têm experiência e paixão para lidar com todos os desafios que a empresa irá enfrentar? Existem pessoas com experiências complementares: operacionais, comerciais, financeiras etc.? Conhecemos profundamente o assunto em que queremos empreender? Temos rede de relacionamentos que nos ajudaria a acelerar o processo de crescimento?

Por fim, o mais importante quando se buscam investidores externos é garantir que o financiamento ou a fonte financiadora esteja alinhada com a visão e os valores da empresa. Um investimento deve ser considerado levando em conta muitos outros fatores, além do dinheiro. Garantir o financiamento correto, no momento correto, de um investidor alinhado e que pode agregar valor à empresa é fundamental para se começar a desenhando uma organização forte e de sucesso.

Referências

- BONFIGLIOLI, P.; FIGUEIREDO, R. *Fisher Ventures peer-to-peer lending report*. Fisher Ventures, São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://docsend.com/view/eqqcps5>>.
- BRIDGES FUND MANAGEMENT. *The Bridges spectrum of capital: how we define the sustainable and impact investment market*. Londres, 2017. Disponível em: <www.bridgesfundmanagement.com/wp-content/uploads/2017/08/Bridges-Spectrum-of-Capital-screen.pdf>.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). *Instrução Normativa 588*. Brasília, 2017. Disponível em: <www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst588.html>.
- _____. *Relatório anual de ofertas encerradas*. Brasília, 2019. Disponível em: <www.cvm.gov.br/menu/regulados/plataformas_de_crowdfunding/Relatorio-anual-de-ofertas-encerradas.html>.
- DAVIDSON, A. et al. *Panorama do setor de investimentos de impacto no Brasil*. Ande/Lavca, 2018. Disponível em: <www.andeglobal.org/blogpost/737893/311861/Panorama-do-setor-de-Investimento-de-Impacto-no-Brasil>.
- GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK (GIIN). *What you need to know about impact investing*. Nova Iorque, 2019. Disponível em <<https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/#what-is-impact-investing>>.
- MINDMINERS; PAYPAL *Um raio-X do empreendedorismo no Brasil*. 2017. Disponível em: <<https://mindminers.com/wordpress/estudos/raio-x-empendedorismo>>.
- MUDALIAR, A.; BASS, R.; DITHRICH, H. *2018 annual impact investor survey*. Giin, Nova York, 2018. Disponível em: <<https://thegiin.org/research/publication/annualsurvey2018>>.
- _____; DITHRICH, H. *Sizing the impact investing market*. Nova York: Giin, 2019. Disponível em: <<https://thegiin.org/research/publication/impinv-market-size>>.
- MUSTO, D. et al. *Great expectations — mission preservation and financial performance in impact investing*. Wharton, 2015. Disponível em: <<https://socialimpact.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2016/09/Great-Expectations-Mission-Preservation-and-Financial-Performance-in-Impact-Investing.pdf>>

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. *Conheça as maiores instituições financeiras cooperativas do Brasil, base 2018*. maio 2019. Disponível em: <<https://cooperativístico/2019/05/conheca-as-maiores-cooperativas-de-credito-do-brasil-base-2018/>>.

PARTE 4

Os desafios do impacto social

Inovações socioambientais: uma análise de soluções e estratégias criadas por negócios de impacto no Brasil

Graziella Maria Comini

Talita Rosolen

Rosa Maria Fischer

Introdução

A maneira como os negócios com impacto social estruturam e ofertam seus produtos e serviços a fim de gerar valor socioambiental nos remete ao debate de inovação social. Diversos estudos internacionais mapearam a evolução das pesquisas em inovação social ao longo do século XX e apontaram o caráter multidisciplinar desse campo de estudo que possui abordagens na sociologia, economia, geografia, ciência política, engenharia ambiental, administração, entre outras. Até o século XX, associava-se inovação social a organizações do terceiro setor, negligenciando a ocorrência em outras esferas, como governamentais e negócios de impacto. O crescimento desse tipo de organização no Brasil nos proporciona identificar uma diversidade de soluções que visam solucionar problemas socioambientais.

Este capítulo tem como objetivo diferenciar inovação tradicional de inovação social, bem como apresentar uma lente que ajuda a analisar até que ponto uma solução pode ser considerada uma inovação socioambiental. Para isso, devem ser considerados os fatores impulsionadores do processo de estruturação de uma inovação social; o produto ou in-

venção — a inovação em si; sua difusão ou adoção — por meio da qual ela se torna amplamente utilizada; e o valor socioambiental criado pela inovação.

Para ilustrar o debate sobre inovação social, este capítulo apresentará quatro iniciativas de negócios de impacto do Brasil que conseguiram implementar inovações em diferentes dimensões (produto, processo, mercado e organizacional). Espera-se que as reflexões aqui elaboradas possam contribuir para a compreensão dos limites e das potencialidades dos negócios de impacto a fim de contribuir para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ODS no Brasil com soluções inovadoras, sejam elas de caráter incremental, sejam elas capazes de provocar rupturas que gerem mudanças sociais transformadoras.

1. Inovação social como campo de estudo

Inovação é um tema amplamente abordado na literatura acadêmica e no ambiente dos negócios. O debate acerca dessa área de pesquisa passou a ser intensificado a partir de Joseph Schumpeter, importante economista a discutir em profundidade os processos de inovação como importantes impulsionadores da economia, no final da década de 1920.

O Manual de Oslo, elaborado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) em 1992 e posteriormente revisado, é um documento importante que sistematiza o conhecimento sobre inovação, uma vez que visa esclarecer e orientar conceitos, metodologias e indicadores na área de Pesquisa & Desenvolvimento. Inovação é definida como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OECD, 2005:55).

De acordo com Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), as discussões sobre inovação social receberam destaque especial na última década como uma alternativa às crescentes pressões de questões socioambientais decorrentes dos sistemas vigentes, como o aumento da desigualdade social, as mudanças climáticas e as questões de saúde que afetam a população. Dados os benefícios trazidos por inovações tecnológicas para a qualidade de

vida de modo geral, percebeu-se o real potencial de transformação que se pode ocasionar ao canalizar os esforços de inovação para a solução dessas questões que afligem a humanidade.

Pode-se definir inovação social como “atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de satisfazer uma necessidade social e que são predominantemente difundidos por meio de organizações cujo propósito primordial é social” (Mulgan, 2006b:146; tradução nossa).

Mulgan (2006a) defende que uma inovação social geralmente se origina de indivíduos heroicos ou de movimentos, que são responsáveis por disseminar ideias de transformações sociais necessárias e estimular contextos favoráveis. O autor reforça que a motivação para o desenvolvimento de inovações sociais geralmente parte de tensões, contradições, insatisfações e a negação do que está posto. Assim, o desafio consiste em capturar esse incômodo como uma força que impulsiona a mobilização para gerar soluções e transformações sociais ao invés de se tentar abrandar esse potencial.

Murray e colaboradores (2010) defendem que as inovações sociais podem ocorrer em qualquer tipo de organização — setor público, associações, negócios sociais, organizações do terceiro setor e empresas —, mas geralmente vão além das fronteiras organizacionais. Em uma perspectiva holística, De Bruin e Stangl (2013) afirmam que é preciso integrar os modelos de inovação tradicional e inovação social para resultar em transformações sociais. As autoras defendem um modelo “híbrido” em que “a inovação voltada para a solução de problemas sociais e a inovação tecnológica e científica motivada por objetivos comerciais não precisam ser mutuamente excludentes” (Bruin e Stangl, 2013:3, tradução nossa). Portanto, considera-se não somente o papel de organizações híbridas, que visam equilibrar objetivos sociais e econômicos ao mesmo tempo, mas também a importância do envolvimento dos setores público e privado.

De acordo com Christensen e colaboradores (2006), grandes inovações sociais, chamadas de inovações catalíticas, tendem a ser geradas em organizações menores cujos objetivos sejam prioritariamente sociais, sejam elas com fins lucrativos ou não. Isso porque organizações maiores que já estão estabelecidas tendem a priorizar a manutenção de seu modelo de

atuação e *status quo* para não correrem o risco de prejudicar seus negócios existentes.

Adicionalmente, Bignetti (2011) reforça que as inovações sociais geralmente originam-se de construções coletivas advindas de esforços pequenos e locais em comunidades nas quais existem necessidades latentes que não são atendidas por esforços das grandes organizações. Destacam-se, então, a importância do empreendedor social como agente de mudança, assim como do ambiente propício à busca de soluções sociais que emerge em organizações do terceiro setor e negócios sociais.

Bignetti (2011) analisou as principais publicações sobre inovação social e elaborou uma síntese diferenciando os principais aspectos que caracterizam a inovação tecnológica tradicional e a inovação social, conforme descritas no quadro 1. Por seus aspectos tão diferenciados, o autor defende o desenvolvimento de diferentes ferramentas de compreensão e análise do fenômeno para as particularidades de cada um.

Quadro 1

Aspectos distintivos da inovação tecnológica e inovação social

Aspectos	Inovação tecnológica	Inovação social
Valor	apropriação de valor	criação de valor
Estratégia	obter vantagens competitivas	solucionar questões sociais
Lócus	centrado na empresa	centrado na comunidade
Processo	gerenciado de dentro para fora	construção social coletiva
Difusão do conhecimento	protegido para evitar cópias	favorece a replicação

Fonte: Adaptado de Bignetti (2011:7).

Nesse sentido, vale destacar a visão de Phills, Deiglmeier e Miller (2008:36), que valoriza o aspecto do valor social gerado ao coletivo: “Uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado

deriva principalmente para a sociedade como um todo ao invés de indivíduos privados” (tradução nossa). Vale ressaltar que essa definição, publicada em artigo no periódico *Stanford Social Innovation Review*, passou a ser amplamente difundida e utilizada não apenas no meio acadêmico, mas também no campo prático das inovações sociais.

Enquanto a maior parte dos estudos sobre inovação social coloca ênfase no papel dos empreendedores sociais e dos negócios com impacto social, revela também a importância e influência de outros tipos de organização, como organizações que podem apoiar no papel de provedores de recursos. Esses recursos não são somente financeiros, mas também podem ser recursos humanos, tecnológicos, conhecimentos, rede de contatos e apoio em geral (Bloom e Dees, 2008; Cameron, 2012).

Nesse sentido, o engajamento de grandes empresas com mudanças socioambientais pode contribuir com a provisão desses recursos, ao mesmo tempo que adotam uma abordagem mais sistêmica de seus impactos e suas responsabilidades. Assim, coloca-se a importância da inovação social por meio de colaborações multissetoriais e o engajamento de organizações com formatos e competências distintos, mas que podem se complementar em direção a objetivos comuns (Nicholls e Murdock, 2012). De acordo com Murray e colaboradores (2010), o mercado privado é visto como a principal fonte de inovação, uma vez que geralmente possui estruturas, mecanismos e incentivos que impulsionam a inovação, diferentemente de outros setores. Dessa forma, as interfaces com os demais setores para que possam trocar esse tipo de *expertise* são fundamentais para o desenvolvimento de inovações sociais.

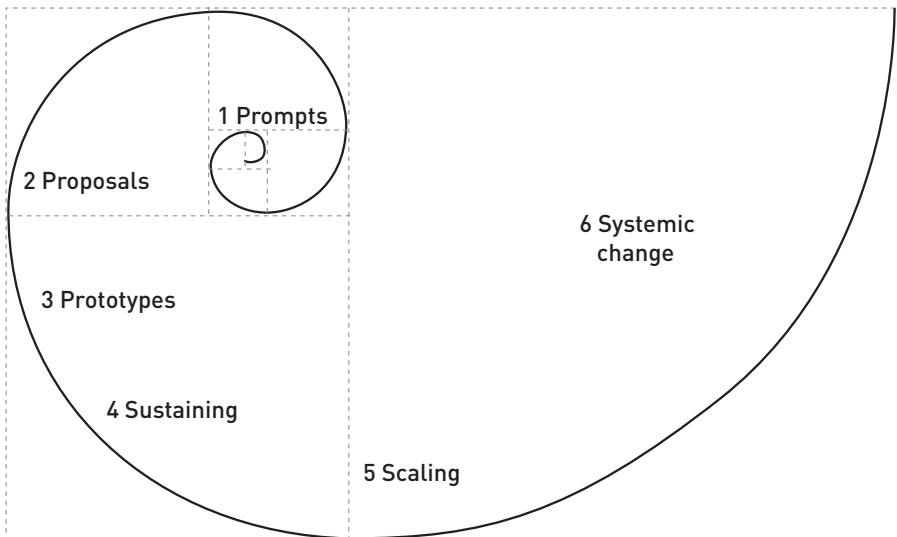
2. Estágios de desenvolvimento

De acordo com Murray e colaboradores (2010), a inovação social se diferencia da inovação tradicional tanto por seus resultados quanto por suas formas de relacionamento, que pressupõem cooperação e colaboração. Assim, os processos, as métricas, os modelos e os métodos utilizados em inovações sociais não devem ser apenas uma transposição do que já existe, mas devem ser repensados considerando as particularidades que o objetivo de geração de impacto social traz. Os autores propõem, portanto,

um modelo processual envolvendo seis estágios de desenvolvimento de inovações sociais (figura 1).

Neste modelo, os estágios de desenvolvimento de inovações sociais nem sempre ocorrem de forma linear ou sequencial, pode haver sobreposição entre as fases, etapas que não necessariamente são cumpridas e um processo de retroalimentação entre os estágios. Por isso a proposta dos autores em representar como uma espiral, uma vez que o processo de inovação exige uma constante reavaliação do que está sendo gerado diante de novos aprendizados e insights (Murray et al., 2010).

Figura 1
Estágios da inovação social



Fonte: Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010:11).

Os seis estágios da inovação social propostos são (Murray, Caulier-Grice e Mulgan, 2010:12-13):

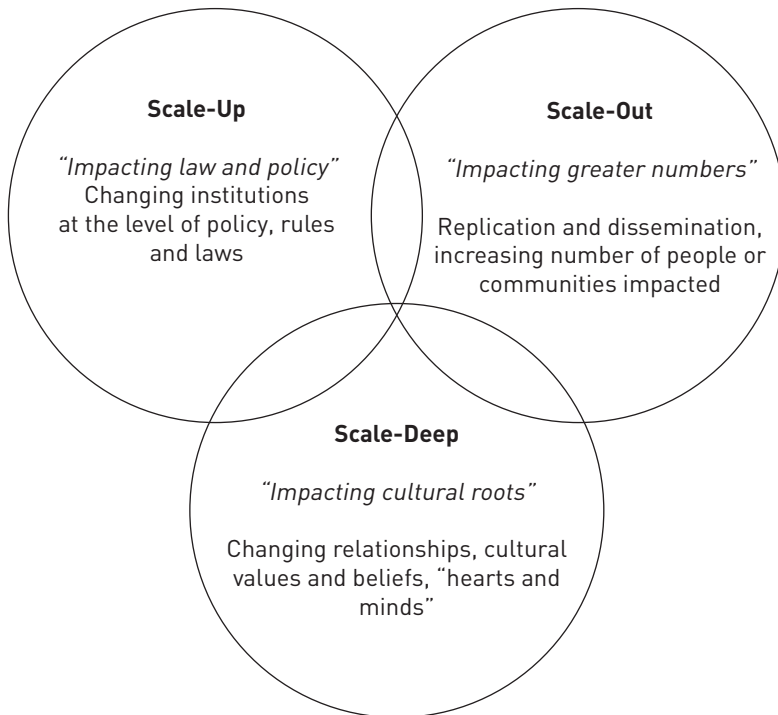
1. Motivações, inspirações e diagnósticos — fase em que se percebe a necessidade de novas maneiras de atuar para solucionar uma questão, buscando diagnosticar não somente os sintomas, mas as causas mais profundas do problema.

2. Propostas e ideias — estágio em que as ideias são geradas, seja por meio de métodos formais ou não, envolvendo experiências de diversas fontes, como cidadãos, usuários do serviço, comunidades. Nessa etapa, destacam-se os métodos de estímulo à criatividade e à geração de novas ideias por meio de competições, premiações, chamadas, plataformas online e bancos de ideias.
3. Protótipos e pilotos — momento em que as ideias são testadas e refinadas. Por meio desse processo iterativo de tentativa e erro ganham forças as alianças, os conflitos são resolvidos e as métricas de sucesso são combinadas. É também uma etapa que geralmente requer um investimento inicial, que pode ser por meio de pequenas doações, dívidas conversíveis, desafios públicos e prêmios, licitações, entre outros.
4. Sustentação — estágio em que a ideia deve se tornar viável, refinando o modelo de geração de receita para garantir a sustentabilidade financeira de longo prazo para que a inovação siga adiante. Apenas uma parte das ideias sobrevive e consegue se tornar efetiva e economicamente viável. Surgem, então, algumas tensões, como o dilema entre colaborar e compartilhar ideias ou proteger as inovações para assegurar a sobrevivência financeira. Outro aspecto importante nesse momento é a decisão sobre o formato organizacional que melhor se encaixa naquele propósito e a estrutura de governança.
5. Escala e difusão — há diferentes estratégias que podem resultar no crescimento e disseminação de uma inovação social, desde a expansão da própria organização, licenciamento e franquias ou por difusão aberta. Cabe destacar a possibilidade de difusão por meio de contratos firmados com o governo ou com grandes empresas para o fornecimento de produtos/serviços. Os autores alertam que, apesar de escala ser um conceito da era da produção em massa, no caso das inovações sociais esse processo ocorre mais por meio da inspiração e reprodução em um crescimento mais adaptativo e orgânico por meio de redes de colaboração.
O desafio de “escalar” a inovação social e, conseqüentemente, o impacto social é também discutido por Riddell e Moore (2015). As autoras argumentam que há três estratégias possíveis: a mais

usual é ampliação do número de beneficiários/clientes por meio da oferta do produto/serviço (*scale-out*). No entanto, há duas outras formas que consideramos de maior potencial de impacto e que deveriam ser utilizadas pelos empreendedores sociais: *scale-deep* (iniciativas de mudanças culturais) e *scale-up* (influência em políticas públicas), conforme pode ser visualizado na figura 2.

6. Mudança sistêmica — é o objetivo maior da inovação social. Geralmente envolve um conjunto de elementos, como movimentos sociais, modelos de negócios, mudanças regulatórias, novos instrumentos financeiros, infraestrutura, assim como maneiras totalmente novas de pensar e fazer. Envolve, ainda, um conjunto de várias inovações combinadas de uma nova maneira e um conjunto de parcerias entre diferentes organizações e setores.

Figura 2
Estratégias para escalar uma inovação social



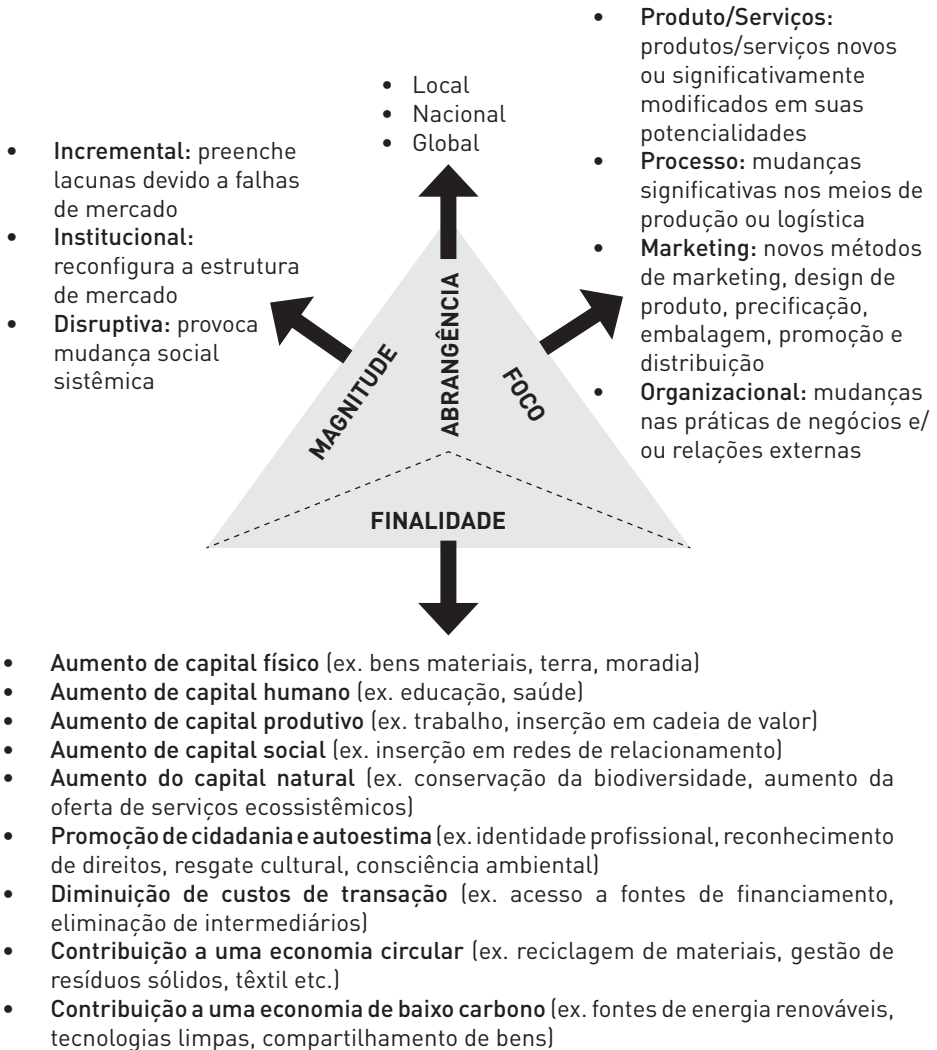
Fonte: Riddell e Moore (2015).

3. Inovação social: uma proposta de análise

É importante ressaltar que na análise de uma inovação social, os fins demarcarão a diferença básica entre uma inovação tradicional e uma inovação social e não o *locus*/ator que a concebe e implementa (Phills, Deiglmeier e Miller, 2008; Murray, Caulier-Grice e Mulgan, 2010). Bruin e Stangl (2013) propõem dimensões específicas para análise de inovação social como *outcome* (resultado). Os autores destacam três aspectos a serem considerados: tipo de inovação, magnitude e extensão da escala/impacto. O *tipo de solução* remete à descrição prevista no Manual de Oslo (OECD, 2005) que define inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou mudanças significativas nos métodos de produção e de logística (inovação de processo), ou uma nova forma de atender o cliente (inovação mercadológica/marketing), ou novas práticas organizacionais (inovação organizacional). A *magnitude* implica analisar se a solução proposta está direcionada para suprir uma falha de mercado e, nesse caso, representaria apenas uma inovação incremental, ou para reconfigurar a estrutura de mercado, tornando-se uma inovação institucional. Ela pode, ainda, alterar o sistema social tornando-se uma inovação disruptiva. A *extensão da escala/impacto* pode ser classificada em local, nacional ou global.

Dado que os negócios com impacto social, foco deste livro, se diferenciam de negócios tradicionais pelos seus objetivos socioambientais, considera-se fundamental adicionar uma quarta dimensão de análise a fim de materializar a intencionalidade, ou seja, sua finalidade (geração de valor socioambiental). A figura 3 apresenta a lente de análise utilizada neste capítulo, composta por quatro categorias: tipo de solução, abrangência (equivalente à magnitude), profundidade (em referência à escala) e finalidade.

Figura 3
Dimensões de análise de inovação social



Fonte: Comini (2016).

No próximo item serão descritos alguns exemplos de negócios com impacto social que implementaram diferentes tipos de inovação em seus modelos de negócio, o que possibilitou ampliar sua capacidade de gerar valor socioambiental para seu público-alvo bem como garantir maior sustentabilidade financeira ao empreendimento.

4. Inovação social: um retrato de experiências brasileiras

O Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (Ceats), núcleo de pesquisa e extensão da Universidade de São Paulo, coordenou ao longo de 2014 uma pesquisa exploratória que analisou 27 negócios sociais no Brasil, denominada pesquisa Brasil 27.¹ No levantamento realizado, identificou-se que o tipo de inovação mais frequente foi *organizacional*, definida, segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005), como: novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa (novos métodos para organização de rotina e procedimentos para condução do trabalho), na organização do seu local de trabalho (novas formas de distribuição de responsabilidades e poder de decisão), ou em suas relações externas (novos meios de colaboração e parcerias).

A seguir são descritos quatro empreendimentos que inovaram não apenas nas parcerias estabelecidas, mas principalmente por terem introduzido inovações no processo produtivo (ex.: Justa Trama, Terra Nova, SolarEar), no produto oferecido (ex.: SolarEar), no serviço oferecido (ex.: Terra Nova) e em aspectos mercadológicos (ex.: 100% Amazonia).

Justa Trama

A Justa Trama é uma cooperativa central, da qual fazem parte seis cooperativas nas cinco regiões do Brasil. Suas atividades iniciaram-se em 2004, quando um grupo de cooperativas localizadas em SP, PR, SC e RS recebeu um pedido de 60 mil *ecobags*, destinadas ao Fórum Social Mundial de 2005, realizado na cidade de Porto Alegre. Como a experiência deu certo, as cooperativas decidiram se unir e atuar de forma integrada na cadeia de valor de produção que emprega o algodão ecológico e é norteada pelos valores e princípios da economia solidária. Estabeleceram como missão "Articular e integrar os empreendimentos da cadeia produtiva da fibra ecológica através do plantio, transformação, produção e comercialização, promovendo a economia solidária, a sustentabilidade, a agroecologia, o comércio justo, o consumo consciente, a preservação do meio ambiente e a distribuição justa de renda

¹ A pesquisa Brasil 27 foi desenvolvida no período de março de 2013 a maio de 2014 pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (Ceats) sob a coordenação das professoras doutoras Graziella Maria Comini e Rosa Maria Fischer em conjunto com Pedro Henrique Vitoriano e Fábio Serconek. Recebeu financiamento internacional da Rockefeller Foundation, Omydiar, Fundação Avina, e apoio do Instituto de Cidadania Empresarial.

para seus associados e a sociedade em geral". A Justa Trama atende empresas que compram grandes volumes de brindes corporativos e também comercializa seus produtos para consumidores finais em lojas próprias e feiras. Busca atingir o consumidor final por meio de mídias sociais, blogs especializados em produtos ecológicos e em iniciativas da economia solidária, além de contar com a divulgação "boca a boca". A cooperativa central possui lojas próprias e comercializa seus produtos em feiras tradicionais.

O produto apresenta valor ambiental por ser produzido com algodão ecológico, o que tem um grande apelo entre o nicho de pessoas que buscam o consumo consciente. Além disso, são vendidos a preços baixíssimos se comparados aos de outras marcas que utilizam o mesmo material. Quando Nelsa Nespolo, presidente da Justa Trama, é indagada sobre o motivo de não cobrar preços mais elevados pelos seus produtos feitos com materiais superiores, ela afirma: "quem produz nossos produtos deve ter a condição financeira de adquiri-los. Portanto, fabricamos um produto para todos e cobramos um preço que consideramos ser o justo".

Terra Nova

Terra Nova é a primeira empresa brasileira focada na resolução de conflitos fundiários em propriedades privadas. Foi fundada, em 2001, por André Albuquerque em Curitiba (PR). Sua principal atividade consiste na articulação de todos os *stakeholders* envolvidos na questão: governo, proprietários e ocupantes. Antes de iniciar o processo de articulação, a equipe da empresa busca conhecer as condições da ocupação e ganhar a confiança da comunidade. Muitos dos ocupantes tiveram que pagar a posseiros pelo pedaço de terra que ocupam, o que é considerado ilegal e irregular.

A obtenção do título regularizado da propriedade da terra constitui-se um grande valor para o morador, que tem seu bem valorizado. Além disso, a área ocupada passa a receber os melhoramentos públicos como: arruamento, endereçamento postal e serviços básicos. Os ocupantes não são os únicos beneficiados por esse processo de regularização. O governo, por sua vez, após a resolução do conflito, tem a possibilidade de investir em infraestrutura básica, como energia, água, esgoto e asfalto, além de iniciar a arrecadação de impostos. O proprietário consegue vender sua terra aos ocupantes, livrando-se do passivo e da situação ambígua da ocupação, na qual o proprietário não tem condição de utilizar sua propriedade ou vendê-la para terceiros. Sem essa regularização, os impostos continuam a incidir sobre a terra e, muitas vezes, mesmo com ordem judicial, o proprietário não consegue a desocupação. Por esses motivos, mesmo obtendo preços um pouco abaixo do mercado, a venda da terra representa uma solução satisfatória para o proprietário.

Uma vez feito o acordo, a Terra Nova gerencia os contratos e recebe o pagamento de cada família em pequenas parcelas mensais, durante um período de cinco a 10 anos. A gestão de contratos e dos pagamentos é uma importante tarefa da empresa. A cobrança, apesar de ser uma atividade-chave, não

é complicada, pois a inadimplência é baixa e a empresa capacita agentes comunitários para realizarem essa atividade.

Apesar de o mecanismo de monetização ser simples, há um grande desafio relacionado com o capital. Para se iniciar o processo de regularização fundiária, é necessário contar com os recursos financeiros necessários para desenvolver o projeto arquitetônico e urbanístico e realizar o levantamento planialtimétrico. A Terra Nova viabiliza este investimento por meio da negociação de seus recebíveis com bancos.

Solar Ear

A Solar Ear foi criada, em 2005, pelo empresário canadense Howard Weinstein em Botsuana para produzir e comercializar aparelhos auditivos que usam baterias recarregáveis por energia solar. A organização tem como objetivo popularizar o mercado de aparelhos auditivos em países em desenvolvimento, especialmente para população desassistida. Iniciou as atividades no Brasil em 2009, na cidade de São Paulo, em parceria com o Instituto Cefac, organização não governamental que promove assistência fonoaudiológica, ortodôntica e otorrinolaringológica. Obteve a aprovação pela Anvisa para funcionar no país em 2013. Desde 2012, seus produtos podem ser encontrados em 40 países.

Mais do que criar um produto com potencial de atender a grande maioria das pessoas com algum tipo de deficiência auditiva, Howard concebeu a Solar Ear como meio para *inclusão social de deficientes*. Assim, desde seu início, a organização capacita e emprega pessoas com deficiência auditiva. Os aparelhos oferecidos pela Solar Ear custam 30% do preço de seus concorrentes e incluem as *baterias recarregáveis* e o carregador solar. Além do preço mais acessível, o custo de manutenção do aparelho da Solar Ear é bastante inferior: suas baterias custam o equivalente a uma bateria comum, mas, por serem recarregáveis, chegam a durar até três anos — cerca de 100 vezes mais que seus concorrentes. Este era o grande desafio do empresário que constatou que “as pessoas de baixa renda na África, América Latina e Ásia usam os aparelhos auditivos até necessitarem trocar de bateria. Então, ou o colocam na gaveta ou o vendem, pois não têm recursos para comprar novas baterias” (Declaração de Howard à revista *Newsweek*, 2008).

O modelo de negócios da Solar Ear é baseado em uma oferta de valor adaptada a um público não atendido pela indústria de aparelhos auditivos por meio da venda de um produto de alta qualidade e baixos custos de aquisição (preço) e de manutenção. Esse diferencial de preços e qualidade é possível graças a cinco fatores:

1. Simplificação do produto com foco em suas funções mais importantes: um dos fatores que encarece os aparelhos auditivos é a inclusão de funções complementares, tais como resposta automática de telefone, botão de memória para configurações programáveis.

2. Estratégia de marketing: as empresas líderes da indústria costumam ter elevados gastos com a divulgação e o marketing dos seus produtos. A Solar Ear adota uma estratégia de marketing de baixo custo por meio da divulgação de seus produtos em clínicas populares e aparição espontânea na mídia.
3. Reinvestimento do lucro: o objetivo da Solar Ear, ao contrário das empresas tradicionais do setor, não é de maximizar o lucro. Seu objetivo é social e de inserção da população com deficiência auditiva. Todo o lucro obtido é reinvestido na empresa e na sua missão social.
4. Desenvolvimento da tecnologia de carregadores solares: outro grande desafio solucionado pela Solar Ear foi a redução drástica do custo de operação dos aparelhos auditivos pela substituição de suas baterias. A Solar Ear desenvolveu um carregador analógico que pode ser alimentado por energia solar ou eletricidade. A tecnologia de baterias recarregáveis foi adaptada para aparelhos auditivos, resultando em baterias com uma vida útil de até três anos e de preço similar ao das baterias tradicionais. Os carregadores solares permitem o uso dos aparelhos auditivos por pessoas que vivem em regiões desabastecidas de energia elétrica. A tecnologia utilizada pela Solar Ear não é patenteada e é oferecida gratuitamente, inclusive para potenciais concorrentes.
5. Inclusão de jovens com deficiência auditiva em suas linhas de montagem. Observou-se que deficientes auditivos possuem excelente coordenação motora, o que os torna especialmente habilidosos para manusear e montar as delicadas peças que compõem os aparelhos auditivos e os carregadores solares. A Solar Ear realiza um trabalho de capacitação de jovens surdos em microeletrônica, gestão da qualidade e gestão de estoques.

Com suas inovações em produto e trabalho inclusivo, Howard e a Solar Ear receberam reconhecimento internacional. O empreendedor recebeu em 2009 o Tech Award do The Tech Museum of Innovation. A Solar Ear foi indicada pela revista *Fast Company* como uma das 10 empresas mais inovadoras do Brasil em 2011. Em 2012, recebeu o prêmio World Technology Network como melhor negócio social global. Além disso, seus produtos são recomendados pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e foram testados e aprovados por estudos das universidades de Michigan (EUA) e Copenhague (Dinamarca). As inovações implementadas pela Solar Ear podem ser observadas em quatro categorias: *produto* (baterias recarregáveis), *mercado* (canais diferenciados para venda), *processo* (tecnologia mais simples) e *organizacional* (inclusão de pessoas com deficiência no processo produtivo). A abrangência da inovação é global e a profundidade da inovação é alta, uma vez que reconfigura o mercado de aparelhos auditivos por meio da oferta de uma tecnologia aberta (sem patentes), limpa (bateria recarregável com energia solar) e de baixo custo. Assim, considera-se uma inovação com potencial para ser disruptiva.

100% Amazonia

A 100% Amazonia é uma empresa especializada em desenvolver e exportar ingredientes de produtos florestais não madeireiros da Floresta Amazônica. Fernanda Stefani, uma de suas fundadoras, diz que somente depois de sair do Brasil conseguiu perceber e valorizar toda a riqueza da floresta. Após voltar da Áustria, onde morou por oito anos, estudou ciências comerciais e se especializou em inteligência comercial e comércio exterior. Trabalhava em uma multinacional norte-americana que comercializava produtos à base de açaí, quando teve seu primeiro contato com a Amazônia e toda sua riqueza. Com a experiência adquirida nesse período, ela aprendeu que não aproveitar o potencial econômico da Floresta Amazônica de maneira sustentável contribui para a intensificação do desmatamento e do emprego predatório de sua biodiversidade. Fernanda acredita que, se a população local conseguir utilizar os recursos da floresta para obter uma boa renda para suas famílias, ela própria se dedicará a preservá-la como sua guardiã para o futuro.

Fernanda e a administradora de empresas Joziane Alves fundaram, em 2006, a 100% Amazonia. A empresa conecta produtores locais da Amazônia com clientes estrangeiros interessados em seus produtos. Ela garante um preço justo aos produtores e gerencia a logística de exportação para os clientes. A 100% Amazonia trabalha com uma ampla variedade de produtos da floresta, tendo o açaí como carro-chefe, responsável por cerca de 60% de seu faturamento. Um fato interessante sobre o açaí é que sua produção é maior quando plantado em floresta nativa. A extração do fruto, portanto, colabora para a preservação da floresta. Além disso, 100% do açaí é aproveitado: a semente pode ser usada no artesanato e também na geração de energia; a polpa é usada na indústria alimentícia; e a raiz, na farmacêutica.

A “superfruta” tem despertado forte interesse de clientes de todo o mundo. A empresa já atendeu mais de 300 clientes de 25 países. Toda essa procura é refletida também em resultados financeiros, pois, desde seu primeiro ano, a 100% Amazonia dobra seu faturamento anualmente. Além de atender aos mercados tradicionais de exportação (Estados Unidos, Europa Ocidental e China), a 100% Amazonia chega também a mercados não tradicionais, como Polônia, Romênia, Filipinas, Malásia, Nova Zelândia, Paquistão e Qatar. Atender a esses mercados traz desafios logísticos significativos, uma vez que, em geral, os pedidos vindos desses lugares são pequenos para um modelo de exportação tradicional. Por isso, a 100% Amazonia desenvolveu uma série de parcerias com operadores logísticos, o que lhe permite entregar remessas com menos de 100 kg na porta do cliente em qualquer lugar do mundo.

Mas a empresa vai além de colocar o produto na porta do cliente em quantidades pequenas. Sua estratégia comercial busca entender a realidade do cliente, o que inclui decifrar as normas de importação do país de destino, pesquisar sabores locais que possam tornar os sabores das frutas amazônicas mais familiares ao paladar local e criar serviços de suporte à comercialização dos produtos, como a elaboração de peças publicitárias com cenas e imagens originais da Amazônia. Assim, busca ser a solução completa para produtos da Amazônia. Essa aspiração é reforçada pelo próprio slogan “*The one-stop shop for amazon products*”.

Ao analisar os casos descritos de acordo com as dimensões propostas por Comini (2016) — tipo de solução, abrangência (equivalente à magnitude), profundidade (em referência à escala) e finalidade — temos o seguinte quadro comparativo:

	Justa Trama	Terra Nova	Solar Ear	100% Amazonia
Tipo de solução	Mercadológica, processo e organizacional	Produto/serviço, mercado, processo e organizacional	Produto, mercado, processo e organizacional	Mercadológica
Abrangência	Nacional	Regional	Global	Regional
Profundidade	Institucional	Potencialmente disruptiva	Potencialmente disruptiva	Incremental
Finalidade	Aumento do capital produtivo e natural, e diminuição de custos de transação	Aumento de capital físico e diminuição de custos de transação	Aumento de capital físico, contribuição para uma economia de baixo carbono e promoção de cidadania e autoestima	Aumento de capital natural e produtivo

Considerações finais

A maioria dos negócios com impacto social no Brasil associa um tipo de inovação, seja de mercado seja de produto, a uma modificação em seu modelo de negócio. Isto significa que o empreendimento social aproveita ao máximo a troca de experiências e conhecimento entre parceiros para viabilizar uma inovação. Esse parece ser o grande diferencial dos negócios com impacto social em relação a empresas tradicionais que têm maior dificuldade de estabelecer parcerias com outros atores para estruturação de produtos/serviços inovadores, com receio de perder diferencial competitivo.

Outra característica interessante dos negócios com impacto social é que esse tipo de organização tem demonstrado habilidade em aproveitar lacunas no mercado, provavelmente em função de falhas de atuação do Estado ou desinteresse de grandes corporações. No levantamento reali-

zado pelo Ceats, 50% dos empreendimentos sociais implementaram uma inovação mercadológica que envolve venda de um produto ou serviço com preços ou canais diferenciados.

No que se refere à profundidade da inovação, são poucos os empreendimentos sociais que provocaram mudanças sistêmicas, em uma inovação disruptiva, criando um novo segmento em sua indústria (como Terra Nova e Solar Ear). No entanto, mesmo implementando inovações incrementais, os negócios com impacto social têm capacidade de gerar muito valor socioambiental em sua localidade. Para isso, é necessário refletir sobre estratégias para escalar o impacto. A opção mais usual tem sido por meio de crescimento da própria organização, porém, recomenda-se que o empreendedor busque diferentes alternativas para obter a mudança social desejada, particularmente no que se refere a mudanças culturais. Como exemplo, a Vivenda, negócio de impacto social voltado para reformas de habitação de população de baixa renda, tem provocado mudanças em grandes corporações do segmento de construção e do setor financeiro. No primeiro caso, estabeleceu parceria com grandes empresas para o desenvolvimento de produtos mais sustentáveis e de baixo custo; no segundo caso, estabeleceu parceria com instituições financeiras e criou o primeiro caso de debênture social, instrumento de securitização social que lhe permitiu expandir seus serviços e atender uma população muito pobre.

Assim, o desenvolvimento de inovações sociais por pequenas organizações, grupos e indivíduos deve encontrar estímulos e apoio em ações governamentais, de empresas ou de organizações do terceiro setor, demonstrando a importância da formação de alianças estratégicas intersectoriais que viabilizem sua implementação.

Em relação aos avanços práticos, alguns exemplos de inovação social se destacam: microcrédito, educação popular, iniciativas de comércio justo, entre outros (Phills et al., 2008). Entretanto, Mulgan e colaboradores (2007:9) identificaram algumas temáticas ainda pouco exploradas e que demandam avanços e soluções criativas que provoquem transformações benéficas à sociedade:

- a) aumento da expectativa de vida — adequação dos modelos de pensão, necessidade de cuidados e suporte, mudanças nas necessidades habitacionais etc.;

- b) mudanças climáticas — gerar mudanças de comportamentos, reorganizar cidades, meios de transporte, energia e habitação para reduzir emissões;
- c) crescente diversificação da população em países e cidades — reorganização de escolas, ensino de idiomas e habitação para minimizar segregação e conflito;
- d) desigualdades severas — meios de reduzir a desigualdade e prevenir o aumento da violência, e outras questões que acompanham a desigualdade;
- e) incidência crescente de doenças crônicas — artrite, depressão, diabetes, câncer e outras mazelas que requerem novos modelos de suporte médico;
- f) problemas comportamentais relacionados com a riqueza — obesidade, sedentarismo, vício em álcool, drogas e jogos de azar;
- g) dificuldades na transição para a idade adulta — assistência a adolescentes em relação a carreira, relacionamento e estilo de vida;
- h) felicidade — divergência entre aumento da riqueza dos países e diminuição de indicadores de felicidade; aumento de casos de depressão.

Embora haja inúmeros movimentos buscando transformações sociais reais, nota-se que ainda há uma enorme lacuna a ser preenchida. Mulgan e colaboradores (2007) reforçam que são necessárias condições sistêmicas para que inovações sociais se multipliquem e não permaneçam como iniciativas isoladas e sem impacto profundo nos modos de vida contemporâneos. Ao se desconsiderar o importante papel das inovações sociais para o desenvolvimento de uma sociedade mais sustentável e justa, corre-se o risco de que os problemas que acometem nossa sociedade sejam agravados com o passar dos anos, resultando em restrições ao crescimento econômico, assim como o contínuo aumento de custos com áreas críticas como a saúde e escassez de recursos naturais.

As inovações sociais podem ocorrer em qualquer tipo de organização — setor público, associações, negócios sociais, organizações do terceiro setor e empresas —, mas geralmente vão além das fronteiras organizacionais. Nesse sentido, torna-se essencial o estabelecimento de redes e alianças para o desenvolvimento de soluções sistêmicas que beneficiem a todos. Dada a complexidade e variedade de problemas do contexto atual,

são cada vez mais necessárias ações conjuntas, que floresçam do relacionamento de diversos atores. Para que mudanças sistêmicas ocorram, deve haver interação entre diversos elementos, como movimentos sociais, modelos de negócios, leis e regulamentações, dados e infraestruturas e novas maneiras de pensar e fazer.

Em conclusão, percebe-se que tanto o campo de conhecimento quanto o campo das práticas de inovação social são espaços emergentes e que necessitam de esforços coletivos para que se consolidem. Do lado do campo conceitual, há definições considerando diversas perspectivas, seja dos elementos que caracterizam a inovação social, o nível em que ela ocorre, o ator que a promove ou as diferenças entre inovação social e inovação tecnológica. Essas abordagens se complementam na medida em que fornecem diferentes aspectos para uma análise aprofundada da temática, mas ao mesmo tempo denotam a falta de uma definição unificada.

Já do lado do campo prático, observa-se uma variedade de atores envolvidos com a temática da inovação social, não somente como geradores diretos do impacto, mas também como apoiadores, formando um ecossistema complexo que pode estimular a geração de transformações sistêmicas. Nesse sentido, cabe destacar o papel de universidades na geração de conhecimento, de organizações intermediárias na aceleração de negócios de impacto e de grandes corporações, que podem atuar tanto diretamente na criação de valor social quanto como parceiras que fornecem apoio por meio de recursos financeiros, humanos, tecnológicos, de conhecimento, rede de contatos, entre outros.

Referências

- BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.
- BLOOM, P. N.; DEES, G. Cultivate your ecosystem. *Stanford Social Innovation Review*, v. 6, n. 1, p. 47-53, 2008.
- CAMERON H. Social entrepreneurs in the social innovation ecosystem. In: NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. (Ed.). *Social innovation: blurring boundaries to reconfigure markets*. Londres: Palgrave Macmillan, 2012.

- CHRISTENSEN, C. M. et al. Disruptive innovation for social change. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, p. 94-101, 2006.
- COMINI, G. M. *Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras*. Tese (livre-docência em administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-15122016-143942/pt-br.php>.
- DE BRUIN, A.; STANGL, L. M. The social innovation continuum: towards addressing definitional ambiguity. In: EMES-SOCENT CONFERENCE SELECTED PAPERS, Liege. *Anais...* Liege: Emes, 2013. Disponível em: <http://emes.net/content/uploads/publications/de_Bruin__Stangl_ECSP-LG13-68.pdf>.
- MULGAN, G. *Social silicon valleys: a manifesto for social innovation*. Londres: Young Foundation, 2006a.
- _____. The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006b.
- _____. The theoretical foundations of social innovation. In: NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. (Ed.). *Social innovation: blurring boundaries to reconfigure markets*. Londres: Palgrave Macmillan, 2012.
- _____ et al. *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford: Skoll Centre for Social Entrepreneurship Working Paper, 2007. Disponível em: <<http://youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>>.
- MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. *The open book of social innovation*. Londres: National Endowment for Science, Technology and the Arts (Nesta); Young Foundation, 2010. Disponível em: <<http://youngfoundation.org/publications/the-open-book-of-social-innovation/>>.
- NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. The nature of social innovation. In: _____; _____ (Ed.). *Social innovation: blurring boundaries to reconfigure markets*. Londres: Palgrave Macmillan, 2012.
- OECD. *Manual de Oslo*. 3. ed. Paris: OECD Publications, 2005.
- PHILLS, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, v. 6, n. 4, p. 34-43, 2008.
- RIDDELL, D.; MOORE, M. *Scaling out, scaling up, scaling deep: advancing systemic social innovation and the learning processes to support it*. Prepared for the J. W. McConnell Family Foundation and Tamarack Institute, Montreal, out. 2015.

Sustentabilidade financeira em empresas de impacto

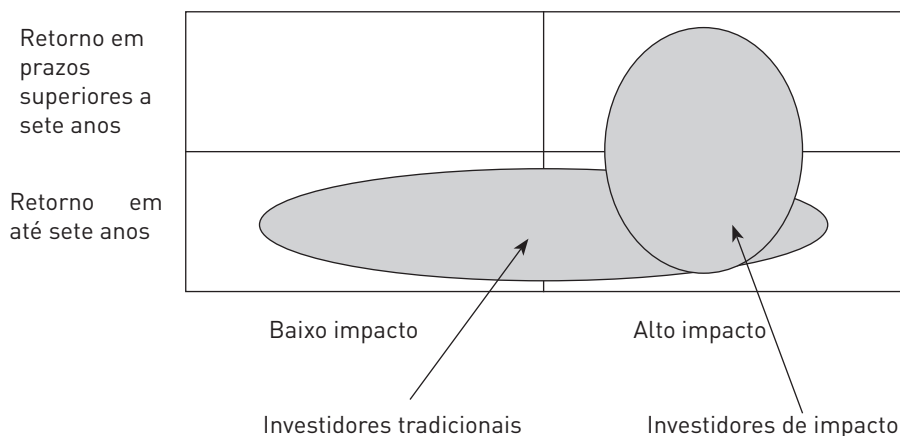
Paulo Bellotti

Introdução

Conferir sustentabilidade financeira a empresas de impacto envolve desafios como: (i) poder aquisitivo mais limitado e vulnerabilidade socioeconômica dos clientes ao longo do tempo; e (ii) dificuldades inerentes a modelos de negócios inovadores, que muitas vezes envolvem o desenvolvimento de novos setores econômicos e novas políticas regulatórias. Ambos provocam retornos em prazos muitas vezes mais longos do que os obtidos em investimentos tradicionais.

É certo que empresas com modelos com impacto e retorno já parametrizados (ou retornos comerciais privados) conseguem equacionar seu financiamento e sustentabilidade financeira de modo mais direto. É o campo de atuação de investidores tradicionais e também de investidores de impacto, que convergem na parte inferior direita da figura 1.

Figura 1
Retorno × impacto



Fonte: Elaborada pelo autor.

As organizações e iniciativas situadas no campo de retorno mais longo e de alto impacto (quadrante superior direito da figura 1), muitas vezes chamadas de *impact first*, são, em minha experiência, as que apresentam as soluções de impacto socioambiental mais estruturais e profundas.

Neste sentido, discutiremos brevemente dois casos neste capítulo:

- o de empresas que desenvolvem formas de produção e consumo inovadoras, criando novos setores econômicos e conjuntos regulatórios. O tempo de criação desses setores é geralmente superior ao que investidores ditos comerciais estão acostumados; e
- o de outras empresas de impacto, também inovadoras, onde existe tensão entre retorno e impacto no curto prazo devido à vulnerabilidade socioeconômica dos clientes, mas que apostam na convergência dessas duas variáveis no longo prazo por meio de escala: essas organizações têm inclusão como propósito (*leave no one behind*).

O problema pode então ser definido: como financiar até a sustentabilidade financeira as organizações que podem trazer benefícios tão positivos para a sociedade?

O sonho

Acredito que deva ser o sonho (e a responsabilidade) de qualquer gestor(a) esclarecido(a) desenvolver a organização em que trabalha ou investe para que ela possa:

1. Oferecer e desenvolver continuamente produtos e serviços que contribuem para a solução de desafios socioambientais concretos;
2. Atrair e desenvolver de maneira crescente os melhores colaboradores, em todos os níveis;
3. Entender e satisfazer contínua e crescentemente as aspirações de seus *stakeholders* (meio ambiente, fornecedores, governos, sociedade civil, comunidades do entorno, colaboradores etc.) de forma adequada, distribuindo valor de modo equânime entre estes e acionistas. Em outras palavras, os acionistas são remunerados pela criação de valor e não pela mera transferência ou subtração de valor dos *stakeholders* (as já conhecidas externalidades negativas); e
4. Entregar retornos competitivos, sendo capaz de:
 - oferecer de modo contínuo oportunidades relevantes de investimento para seus acionistas; e
 - atrair uma composição de capitais que sustente seus planos de crescimento.

Chamaremos a situação de domínio dos atributos anteriores de “alvo”, conforme ilustrada, de modo simplificado, na figura 2.

Figura 2
Retorno × impacto

	Impacto* Positivo	Impacto* Negativo
Retorno/Risco Competitivo	“Alvo”	“Missão/Propósito não articulado”
Retorno/Risco Não Competitivo	“Impact First”	“Gestão Ineficiente”

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nota: Impacto pode ser avaliado por diversas metodologias, conforme analisado com mais profundidade no capítulo 17.

A realidade

A gestão do dia a dia das organizações, entretanto, é muito complexa. Os aspectos concorrenciais; as ineficiências organizacionais como escolhas erradas de prioridades estratégicas e alocação equivocada de recursos humanos e financeiros; as mudanças no ambiente regulatório e fiscal; os choques macro e microeconômicos; rupturas tecnológicas; entre outros, são constantes. É natural, portanto, que uma organização flutue nos quadrantes acima ao longo de sua existência, inclusive tendo unidades de negócios em diferentes quadrantes simultaneamente.

- O quadrante 4 dispensa comentários. Podemos chamá-lo de “Gestão Ineficiente”;
- No quadrante 2 temos a situação em que a organização está apenas e tão somente gerando retorno competitivo. Acredito que, com a ampliação da consciência de nossos atos, essas organizações tendem a perder sua alma, cabeça e musculatura ao longo do tempo: podem migrar para o quadrante 4 e enfrentar sérios problemas. São as organizações sem missão articulada e compartilhada interna e externamente;¹
- No quadrante 3, a organização gera impacto positivo mas não proporciona retorno competitivo aos acionistas, pelo menos não no prazo tradicional. Comumente chamado de *impact first*.

É responsabilidade da gestão — aqui entendida de modo mais amplo como acionistas, conselheiros de administração, equipes de gestão e colaboradores — atuar contínua e diligentemente na busca do “alvo”.

(Talvez) a tarefa mais relevante para o campo de impacto

A situação de *impact first* (quadrante 3) representa uma situação de particular interesse e é o foco deste capítulo, pois é nele, ao menos em minha

¹ O trabalho de “transporte” das organizações do quadrante “Missão não articulada” para o quadrante “Alvo” também configura um campo interessante e desafiador para os investidores com propósito.

experiência, que se encontram as soluções socioambientais mais inovadoras e com potencial de transformação mais significativo. É o quadrante das organizações que contribuem ativamente para a criação de novos setores e/ou que focam a inclusão dos mais vulneráveis.

A tarefa de deslocamento dessas organizações *impact first* para “alvo” ao longo do tempo talvez seja uma das mais relevantes para aqueles que se dedicam ao setor de investimento de impacto.

Sustentabilidade financeira

Sustentabilidade financeira guarda direta e proporcional relação com retorno competitivo. Retorno² (Lucro/Patrimônio Líquido (PL)) pode ser decomposto de modo simplificado em:

$$\text{Retorno} = (1) \text{ Lucro/Receita} \times (2) \text{ Receita/Ativos} \times (3) \text{ Ativos/PL}$$

Onde:

1. Lucro/Receita é a medida da margem líquida obtida na venda de produtos e serviços;
2. Receita/Ativos indica giro (ou numa definição mais ampla, escala) dos ativos da organização, ou também conhecida como alavancagem operacional; e
3. Ativos/Patrimônio Líquido resulta da estrutura de capital e é também conhecida como alavancagem financeira.

Quanto mais competitivo o retorno, passado e expectativa futura, menor o custo de capital e maior a sustentabilidade financeira da organização.³

Gostaria de discutir a sustentabilidade financeira de dois casos (modelos de negócios) que têm atraído nossa dedicação nos últimos anos. Um deles, Órigo (box 1), envolve o desenvolvimento de um novo modelo de produção e consumo de energia, não só os aspectos tecnológico e mercadológico, mas também o regulatório. No outro, Terra Nova (box 2), o

² Esta discussão é em muito inspirada pelos ensinamentos do professor Michael Chu da Harvard Business School.

³ Importante: assumimos que o retorno não está majorado por meio de (i) extração de valor dos *stakeholders* (condição (3) anteriormente citada); e (ii) temerária alavancagem financeira.

modelo de negócios abriga certo conflito entre impacto e retorno no curto prazo, devido ao seu propósito de forte inclusão dos mais vulneráveis, mas suporta bastante convergência entre as duas variáveis no longo prazo, a partir de uma determinada escala.

Box 1

Atuando como um dos atores para o desenvolvimento de um novo setor — Órigo Energia

A Órigo tem como missão democratizar o acesso à energia solar fotovoltaica distribuída no Brasil. Trabalha em três negócios distintos: fazenda solar; eletrificação para a baixa renda por meio de sistemas não conectados (solar e bateria); e telhado solar.

No caso do negócio de fazenda solar, a Órigo desenvolveu um inovador modelo em que micro e pequenos empreendedores (bares, escolas, academias, mercearias, ONGS, entre outros) têm acesso à energia solar distribuída por um modelo de assinaturas, sem qualquer investimento.

O foco em micro e pequenas organizações proporciona mais impacto socioambiental e um melhor perfil de risco/retorno devido à pulverização de contratos. Esse é um caso em que impacto e retorno andam juntos, mas envolve o desenvolvimento de uma nova forma de produzir e consumir energia no Brasil: uma nova regulação e sua implementação. Isso demanda tempo. Muitas vezes mais tempo do que investidores comerciais estão dispostos a suportar.

A empresa e seus gestores foram reconhecidos com vários prêmios e têm tido relativo sucesso em sua trajetória de crescimento, atraindo capital de investidores como o TPG ART em 2014 e a empresa de origem japonesa Mitsui & CO. em 2019. O capital levantado em diversas rodadas foi utilizado para: (i) em um primeiro momento, atrair os melhores talentos e permitir a experimentação de diversos modelos de negócios; e (ii) aceleração do crescimento, após a definição do modelo de negócios, por meio de investimentos em expansão da equipe e construção de fazendas solares.

É um caso em que melhores margens (1) atraíram mais financiadores (3) para alcance de maior escala operacional (2).

Verificamos que, no caso da Órigo, o modelo de negócio, suportado inicialmente por um investidor de impacto, foi capaz de atrair, após alguns anos, investidores alinhados e com visão de longo prazo.

Box 2

Quando no momento inicial impacto e retorno estão em tensão, mas estarão em consonância no longo prazo por meio de escala e alavancagem — Terra Nova Regularizações Fundiárias

Por meio de um trabalho de mediação, respaldado pelo Código Civil Brasileiro, a Terra Nova promove acordos judiciais entre proprietários e ocupantes, representados por suas associações de moradores, nas ações possessórias ou reivindicatórias que pesam sobre áreas ocupadas irregularmente, resolvendo, de forma pacífica, os conflitos relacionados com posse da terra. A metodologia está fundamentada no princípio da função social da propriedade, mas condicionando a desapropriação ao pagamento de uma justa indenização ao proprietário como contrapartida pela perda da propriedade. O modelo reduz o uso de recursos públicos em desapropriações e resolve as demandas possessórias de forma conciliatória. Cada família ocupante parcela o pagamento de seu lote, em média em 96 meses, sendo os montantes distribuídos ao proprietário, a associação comunitária e a Terra Nova.

Os moradores têm em geral renda familiar entre 1 e 3 mil reais e não conseguem pagar valores superiores a R\$ 350 mensais. Além disso, é normal que alguns moradores estejam ou fiquem em situação de vulnerabilidade econômica ao longo do tempo. Por ser um negócio de impacto, a Terra Nova se empenha para incluir o maior número possível de moradores no processo de regularização. Para esses casos, a Terra Nova institui a “Câmara Técnica”, onde novas condições são pactuadas, evitando a desocupação forçada das famílias mais vulneráveis.

Com a homologação do acordo judicial e a resolução do conflito, uma série de melhorias é implantada na área (infraestrutura), o que proporciona uma valorização acentuada de cada lote (estimamos entre duas a três vezes).

Existe, portanto, um incentivo que pode ser perverso: não incluir famílias em situação de vulnerabilidade no processo da Câmara Técnica, desalojá-las e recuperar o lote pode ser mais vantajoso, ao menos no curto prazo, do ponto de vista econômico dada a valorização da área resultante da regularização e implantação de infraestrutura.

A Terra Nova escolheu a inclusão total de famílias, *i.e.*, auferir retorno menor no curto prazo para gerar mais impacto. A empresa faz um grande esforço para que todas as famílias possam, na medida de suas condições, adquirir seu lote. Prova disso é que houve somente oito lotes reintegrados desde 2003 (0,06% do total de famílias homologadas até hoje).

Com margens mais limitadas, portanto, a alternativa que a empresa tem para alcançar sustentabilidade financeira é o aumento da escala (note-se que, em geral, alavancagem financeira vem a reboque de boas margens e escala).

Na Terra Nova, devido às várias partes envolvidas e à complexidade dos processos de negociação e homologação, aumento de escala leva tempo e requer paciência. Importante ter uma estrutura de capital adequada e ciente da situação.

Nos casos parecidos com o Terra Nova, onde as margens são mais limitadas devido à vulnerabilidade social dos clientes e à missão da organização, e onde escala toma tempo devido à complexidade das transformações, é preciso preparar com muito cuidado a estrutura de capital que irá suportar a travessia, hoje vista como excessivamente demorada para investidores tradicionais, do quadrante 3 (*impact first*) ao quadrante 1 (alvo).

Alternativas de financiamento híbrido começam a surgir para viabilizar a travessia mais longa dessas empresas para o momento em que impacto e retorno competitivo sejam alcançados. É de se comemorar o surgimento de estruturas de capital híbridas (*blended finance*), tais como Catalytic Capital Consortium da MacArthur Foundation⁴ e Global Innovation Fund.⁵ No Brasil, é especialmente instigante o caso Vivenda — Din4mo,⁶ exemplo de acesso a capitais mais pacientes para que a empresa tenha tempo de amadurecer, gerar impacto e, no longo prazo, proporcionar retorno competitivo e de mercado aos seus investidores.

Conclusão

Vimos anteriormente que investimentos de impacto positivo relevante e que envolvem inovações inerentes à criação de novos setores econômicos podem apresentar retornos em tempos maiores do que os alcançados em investimentos tradicionais.

Concluimos também que os investimentos de impacto que focam os mais vulneráveis (impactos estruturais) podem, além de demandar uma visão de longo prazo, apresentar uma tensão entre impacto e retorno, no curto prazo, colocando desafios para os gestores dessas organizações.

Penso que se excluirmos da atividade de investimentos e gestão de impacto as organizações que requerem mais tempo para alinhar impacto e retorno, deixaremos de desenvolver e dar escala a soluções relevantes para problemas socioambientais. O financiamento dessas empresas, até que alcancem sustentabilidade financeira própria, deve considerar prazos mais

⁴ Disponível em: <www.macfound.org/press/article/catalytic-capital-work/>.

⁵ Disponível em: <<https://globalinnovation.fund/who-we-are/about-us/>>.

⁶ Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2018/03/1962211-titulo-financieiro-banca-reforma-em-favela.shtml>.

longos que os tradicionais para a manutenção da missão de impacto da organização: evitar desvio de missão.

A sustentabilidade financeira dos modelos discutidos neste capítulo demanda investidores pacientes, com expectativas de longo prazo, e será em muito impulsionada com instrumentos de capital híbrido.

CAPÍTULO 12

Negócios com impacto ambiental

*Fernando Campos
Graziella Maria Comini*

Eu costumava pensar que os maiores problemas ambientais fossem perda da biodiversidade, colapso dos ecossistemas e mudança do clima. Eu pensava que trintas de anos de boa pesquisa científica poderiam resolvê-los. Eu estava errado. Os maiores problemas são egoísmo, ganância, apatia, e para lidar com esses problemas é preciso uma transformação cultural e espiritual. E nós cientistas não sabemos como fazer isso.

GUS SPETH

1. Introdução

Em 29 de julho de 2019 a humanidade já havia retirado da natureza mais recursos do que a capacidade de regeneração dos ecossistemas para esse ano. Ou seja, atualmente precisamos de cerca de 1,7 planeta para atender nossa demanda anual de recursos naturais (WWF, 2018a).

Além disso, nosso planeta atualmente está 1 °C mais quente quando comparado com o nível pré-industrial, e o clima global está entrando numa zona perigosa. Aumento na frequência e intensidade dos eventos extremos climáticos, como furacões, tempestades e enchentes, estiagem e secas, tem efeitos na economia e na vida das pessoas. Em 2018, aproximadamente 5 mil pessoas morreram e 28,9 milhões foram impactadas diretamente devido a eventos extremos climáticos (The Guardian, 2018).

Porém, os efeitos da mudança do clima não são apenas socioeconômicos. Os ecossistemas naturais e toda a biodiversidade associada a eles estão sendo gravemente impactados. Além disso, enquanto os impactos/efeitos do aquecimento global se tornam mais evidentes pela recorrência dos eventos extremos que assolam as diferentes partes do planeta, o desequilíbrio ecológico ocasionado pela perda da biodiversidade ocorre silenciosamente e com efeitos ainda mais imprevisíveis e, provavelmente, irreversíveis.

Essa realidade já tem sido foco de intervenções de organizações sem fins lucrativos e de instituições públicas. A pergunta que se coloca é: seria possível pensar em soluções que gerassem valor socioambiental e valor econômico? Este capítulo inicia com uma breve contextualização da atual crise ambiental para em seguida discutir a inter-relação entre meio ambiente e sociedade. Por fim, são apresentadas possibilidades de atuação de investidores e negócios para geração de valor socioambiental.

2. A biblioteca da vida não tem *backup*

Destruir florestas tropicais para ganho econômico é como queimar uma pintura renascentista para cozinhar uma refeição.

EDWARD O. WILSON

Definições

Biodiversidade pode ser definida como a variedade de organismos vivos encontrados em ambientes terrestres, marinhos e aquáticos. Inclui a variação genética de cada espécie, a diversidade de espécies e a composição de ecossistemas diversos. Pode ser descrita quantitativamente em termos de riqueza, raridade e presença restrita a determinadas localidades (endemismo).

Serviços ecossistêmicos são os benefícios da natureza para as pessoas.

Serviços ambientais são todas as atividades humanas que favorecem a conservação ou a melhoria dos ecossistemas e, conseqüentemente, contribuem com a manutenção dos serviços ecossistêmicos fornecidos.

Embora a biodiversidade seja algo aparentemente distante das pessoas que vivem nas grandes cidades, nossa sobrevivência está intimamente conectada com os benefícios que a natureza nos oferece gratuitamente. Os

chamados “serviços ecossistêmicos” são justamente os benefícios que obtemos dos ecossistemas e das interações ecológicas entre os seres que compõem os ecossistemas. O ar que respiramos, a água que bebemos e o que comemos dependem da biodiversidade. Sem polinizadores, boa parte de nossa produção agrícola estaria comprometida. Ecossistemas naturais conservados — como matas ciliares, mangues e restingas — diminuem os impactos de enchentes e ressacas marítimas. Florestas contribuem em diversos aspectos na regulação do clima e a cura para muitas doenças provavelmente ainda está guardada nos genes de plantas e animais ainda não identificados.

A natureza também tem inspirado o desenvolvimento de soluções tecnológicas em diversos setores, por exemplo, o nariz do Trem Bala Shinkansen foi modelado a partir do bico do Martim-Pescador (WWF, 2018b). Além disso, cada vez mais médicos e psicólogos têm compreendido os efeitos benéficos que “banhos” de natureza podem ter na saúde mental e física das pessoas.

Todos os seres vivos possuem uma relação de interdependência com o meio onde vivem e, portanto, têm papel importante no fluxo da vida. Essa “infraestrutura da vida”, ou nosso capital natural, pode ser entendida como estoque; e os serviços ecossistêmicos, por sua vez, como fluxo. As categorias de serviços ecossistêmicos estão organizadas em três tipos: (i) provisão, que seria, por exemplo, a capacidade da natureza em prover água, alimentos etc.; (ii) regulação, que inclui os serviços de polinização, clima, entre outros, e o (iii) cultural, que envolve a beleza cênica e paz de espírito, entre outros (Notte et al., 2017).

Se colocados em termos monetários, os serviços ecossistêmicos valeriam cerca de US\$ 125 trilhões/ano (Agência Fapesp, 2016). Por exemplo, no Brasil, cerca de 60% das culturas agrícolas dependem de polinização por animais, representando ao setor agrícola uma economia de US\$ 12 bilhões/ano por ter esse serviço prestado de graça pelos polinizadores (BPBES, 2019).

Mais de 245 espécies da flora brasileira são base de produtos cosméticos e farmacêuticos e ao menos 36 espécies botânicas nativas possuem registro de fitoterápicos (BPBES, 2019). O laboratório alemão Merck comercializa veneno de jararaca (*Bothrops jararaca*) por R\$ 15 mil/grama; já o veneno de escorpião amarelo (*Tityus serrulatus*) chega a custar em torno de R\$ 350 mil/grama.

Aparentemente menos relacionado, nossa segurança energética também depende da biodiversidade. Atualmente, $\frac{2}{3}$ da energia elétrica consumida provêm de usinas hidrelétricas que dependem da integridade de ecossistemas, especialmente florestas, para manter o regime de recarga hídrica funcionando (BPBES, 2019).

Embora a relevância socioeconômica do uso e conservação da biodiversidade já seja evidente, sua perda e degradação se mantêm em níveis alarmantes. Dos 8 milhões de espécies animais e vegetais que se estima viverem na Terra, cerca de 1 milhão pode desaparecer completamente nas próximas décadas (Ipbes, 2019). Os cinco fatores que mais contribuem para a perda da biodiversidade global (CDB, 2010), e que têm se intensificado nos últimos 50 anos, são:

Mudanças no uso da terra e do mar: cerca de 75% do ambiente terrestre e 40% do ambiente marinho estão “severamente alterados” por ações humanas. Além disso, um pouco mais de 33% da superfície terrestre do mundo (e cerca de 75% dos recursos de água doce) são dedicados à agricultura ou pecuária. Entre 1980 e 2000, a agropecuária nos trópicos expandiu 100 milhões de hectares, e metade dessa expansão ocorreu em áreas de florestas intactas (Ipbes, 2019). Ainda, em 2018, o mundo perdeu 12 milhões de hectares de florestas; 3,64 milhões de hectares são de florestas tropicais primárias, uma área do tamanho da Bélgica. O Brasil foi o país que mais perdeu florestas em 2018: mais de 1,4 milhão de hectares (WRI, 2019).

Exploração excessiva e uso insustentável: desde 1970, houve um aumento de 300% na produção de culturas alimentares. Atualmente, cerca de 23% das áreas de Terra apresentam redução na produtividade agrícola devido à degradação do solo. No ambiente marinho, cerca de 33% dos recursos pesqueiros marítimos foram explorados insustentavelmente em 2015 (Ipbes, 2019).

Mudança do clima: se estima que um aumento de 2 °C na temperatura média global colocaria cerca de 5% das espécies em risco de extinção; um aquecimento de 4,3 °C ampliaria o risco de extinção para 16% de espécies. De qualquer forma, com o aquecimento global previsto entre 1,5 e 2 graus, a maioria das populações de espécies terrestres deve se reduzir extraordinariamente (Ipbes, 2019).

Excessiva carga de nutrientes e outras formas de poluição: atualmente existem cerca de 400 “zonas mortas” causadas por fertilizantes despejados

nos oceanos, afetando 245 mil km². Houve um aumento global de 80% de descarga de esgoto sem tratamento no meio ambiente; e cerca de 300 a 400 milhões de toneladas de metais pesados, solventes, lodo tóxico e outros resíduos industriais são despejadas anualmente nas águas em todo o mundo. Além disso, desde 1980, a poluição plástica aumentou 10 vezes (Ipbes, 2019).

Espécies exóticas invasoras: a presença de espécies exóticas invasoras cresceu 70% desde 1970, em pelo menos 21 países, afetando negativamente a biodiversidade local (BPBES, 2019).

3. Se correr o bicho pega, se ficar... ué, cadê o bicho?

As espécies são como tijolos na construção de um prédio. Podemos perder uma ou duas dúzias de tijolos sem a casa balançar, mas se 20% das espécies desaparecerem, toda a estrutura se desestabiliza e entra em colapso. É assim que funciona um ecossistema.

DONALD FALK

Não se sabe ao certo quanta biodiversidade podemos perder antes de provocarmos um colapso ecológico. O Centro de Resiliência de Estocolmo sugere que há nove limites planetários nos quais a humanidade pode continuar a se desenvolver e prosperar pelas próximas gerações, e agir dentro desses limites reduz diversos riscos socioeconômicos. Entretanto, acredita-se que já ultrapassamos dois deles: (i) fluxos biogeoquímicos (fluxo de nitrogênio e fósforo para a biosfera e oceanos) e (ii) integridade da biosfera (perda de biodiversidade, seja diversidade genética ou diversidade funcional). Isso significa que mudanças ambientais irreversíveis podem já estar ocorrendo (Centro de Resiliência de Estocolmo, 2009).

De fato, grande parte dos maiores riscos identificados pela mais recente edição do Relatório de Riscos Globais, do Fórum Econômico Mundial (2019), são ambientais. Eventos extremos climáticos, perda da biodiversidade e colapso ecológico e crise hídrica estão entre os 10 riscos com maior probabilidade de ocorrência e com maior potencial de impacto global. Ainda, o maior desafio está em compreender a pro-

fundidade de interconectividade que existe entre os riscos ambientais, sociais, econômicos e geopolíticos.

Se analisarmos, por exemplo, a perda de biodiversidade e o colapso ecológico, veremos que eles estão fortemente conectados à crise alimentar global. A interação com outros fatores, como eventos climáticos extremos, poderia resultar em quebras de produtividade em importantes regiões produtoras, provocando escassez global e alta nos preços. O risco de uma quebra sistêmica poderia ser ampliado por conta de outras fragilidades, como crises hídricas e tensões geopolíticas. Fraturas sociais poderiam se intensificar nos países afetados, sobretudo nas regiões mais pobres e marginalizadas. Crises políticas e econômicas se tornam mais prováveis nesse contexto. E este é apenas um dos prováveis cenários, muito outros podem ocorrer por meio das interações entre os diversos riscos.

Portanto, se a interconectividade entre os riscos globais está bastante clara, as soluções para endereçá-los devem apresentar uma abordagem sistêmica. Seria raso e ingênuo imaginar que os grandes desafios socioeconômicos não têm relação com o meio ambiente, e vice-versa. Nossa sociedade e economia dependem diretamente da capacidade da natureza em nos fornecer as condições necessárias para gerar prosperidade e bem-estar.

Desta forma, se a agenda de desenvolvimento sustentável pós-2015, definida pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), anseia ser efetiva na transformação do mundo, melhorando a vida das pessoas em todos os lugares, é necessário que os esforços para o atingimento dos ODS sejam transversais, sobretudo no entendimento da relação de dependência sistêmica entre os diferentes ODS. O Centro de Resiliência de Estocolmo, em 2016, apresentou uma nova forma de enxergar os aspectos econômicos, sociais e ecológicos dos ODS. Nessa visão, economia e sociedade são partes integrantes da biosfera, e não sistemas independentes entre si.

De fato, segundo o Ipbes, a perda de biodiversidade e o comprometimento dos ecossistemas dificultarão o cumprimento de 80% das metas dos ODS, sobretudo aquelas relacionadas com a pobreza, a fome, a saúde, a água, as cidades, o clima, os oceanos e a terra. A perda de biodiversidade não é apenas uma questão ambiental, mas também econômica, de desenvolvimento, de segurança social e moral (Ipbes, 2019).

4. Soluções ambientais para problemas sociais *versus* soluções sociais para problemas ambientais

Muito mais que sugerir uma complexidade adicional ao atingimento dos ODS e, portanto, ao enfrentamento dos atuais desafios socioeconômicos, a integração dos aspectos ambientais é elemento fundamental para seu sucesso, pois traz novas oportunidades de desenvolvimento e de negócios que geram tanto valor econômico quanto valor socioambiental. A conservação e restauração da biodiversidade, dos ecossistemas e de seus serviços associados representa uma base potencial para um novo desenvolvimento social e econômico, que seja fonte de geração de empregos e de redução da pobreza e da desigualdade socioeconômica.

Essa oportunidade é mais bem vislumbrada quando analisamos que cerca de 40% da cobertura vegetal do Brasil estão nos municípios onde vivem 13% da população mais carente e marginalizada (BPBES, 2019). Embora a concentração de pobreza nesses municípios com grande cobertura vegetal nativa represente um risco para a manutenção desses remanescentes, há também uma grande oportunidade para desenvolver e implementar modelos de negócios que conciliem prosperidade socioeconômica com a conservação de recursos naturais.

As iniciativas podem ainda ser potencializadas ao incorporarem o vasto conhecimento indígena e tradicional em sua estruturação e implementação. Em nossa enorme diversidade sociocultural estão 305 povos indígenas contatados e dezenas de outras populações tradicionais, como caiçaras, quilombolas, seringueiros, ribeirinhos, quebradeiras de coco-babaçu, pantaneiros e vazanteiros, que somam cerca de 25 milhões de pessoas (BPBES, 2019).

Ainda no âmbito “social *versus* ambiental”, Ricardo Abramovay (2012), em seu livro *Muito além da economia verde*, aponta que o crescimento econômico como condutor da vida econômica é incompatível com a preservação e regeneração dos serviços ecossistêmicos dos quais dependemos. Além de buscar erradicar a pobreza, a preocupação maior deveria ser na redução das desigualdades sociais. Portanto, são imprescindíveis padrões de consumo que simultaneamente reduzam as desigualdades sociais e aumentem a ecoeficiência.

Em sentido similar, Stuart Hart (2006), na obra *O capitalismo na encruzilhada*, afirma que há grandes riscos ambientais na adaptação em massa

de produtos a partir do topo da pirâmide para atender as demandas da base da pirâmide. Nosso planeta não tem condições ecológicas de suportar os padrões de consumo dos estadunidenses para o resto da população global, sendo urgente a necessidade de gerarmos inovações disruptivas nesse contexto. Abramovay é certo ao dizer que, muito além de uma “economia verde”, a “nova economia” deveria ser um casamento entre a ética com a economia e da sociedade com a natureza.

5. Negócios de impacto ambiental: enxugando o gelo ou preservando a vida?

Os sinais de que estamos enfrentando uma crise ambiental global são bastante claros e o colapso ecológico é eminente se mantivermos o cenário de uso insustentável dos recursos naturais e degradação sistemática dos *habitats*. Não só a economia está em risco, mas a própria sociedade humana como a conhecemos. Como apresentado anteriormente, governos têm buscado atuar dentro de suas capacidades e orçamentos, porém, apesar de avanços significativos, a perda da biodiversidade tem se acentuado nas últimas décadas. Esforços adicionais são urgentes e necessários.

Nesse contexto de grandes desafios, o campo de investimentos e negócios de impacto possui função extremamente relevante e com potencial de direcionar o mundo dos negócios para uma economia que respeite os limites ecológicos do planeta e, ao mesmo tempo, gere prosperidade socioeconômica. Logo, é necessário que os diferentes atores do campo busquem inovar e fomentar o surgimento e amadurecimento de modelos de negócios de impacto ambiental positivo, bem como promover e garantir investimentos de impacto nesses negócios.

5.1 Mas o que seriam negócios de impacto ambiental positivo?

Atualmente o campo de investimento de impacto no Brasil possui uma visão relativamente míope acerca do que poderiam ser negócios de impacto ambiental. Ou, ao menos, coloca na mesma cesta negócios com propósi-

tos e impactos ambientais distintos e que mereceriam, por consequência, análise e níveis de relevância e priorização também distintos.

O *Mapa de negócios de impacto social+ambiental*, realizado pela Pipe Social (2019), possui a categoria de “tecnologias verdes”, onde estão englobados todos os negócios que têm impacto ambiental (energia, água, poluição, reciclagem, resíduos); projetos com impacto em agricultura, biotecnologia, análises de atmosfera, soluções para preservação de fauna e flora. Com uma amplitude tão vasta, não é surpresa que 46% dos negócios mapeados reportaram gerar impacto ambiental, tornando essa vertente de impacto a mais citada entre as demais, ficando à frente de outras áreas como cidadania, educação e saúde.

Entretanto, ao analisar quais ODS os negócios mapeados reportam contribuir para seu atingimento, os mais citados são os 12 (consumo e produção sustentável) e 11 (cidades e comunidades sustentáveis). Já os ODS relacionados diretamente com biodiversidade 15 (vida terrestre) e 14 (vida na água) se situam no extremo oposto, sendo os menos citados entre os 17 ODS.

Da perspectiva dos investidores a situação não é muito diferente. De acordo com dados da Ande (2018), 17% dos investidores de impacto atuantes no Brasil focam no ODS 15; e apenas 8% possuem alinhamento com o ODS 14. Além disso, no período entre 2016-17, menos de 1% dos investimentos de impacto realizados no Brasil teve como propósito conservação da biodiversidade. Por outro lado, são citados com frequência outros temas com potencial correlação com biodiversidade e serviços ecossistêmicos, como manejo florestal, agricultura e energia renovável.

Esses dados demonstram que há uma preocupação crescente dos investidores e negócios de impacto com questões ambientais, porém o impacto não está sendo devidamente analisado e sistematizado quanto à intencionalidade da geração de valor ambiental. Mas então, como um negócio de impacto pode gerar valor ambiental?

5.2 Geração de valor ambiental

Biodiversidade é um conceito complexo que representa a base da vida na Terra, portanto seu valor é intangível e impossível de precificar. As intera-

ções e fluxos ecológicos dos diversos aspectos da biodiversidade fornecem benefícios à sociedade, que, como já dito, são chamados de serviços ecossistêmicos. Os serviços ecossistêmicos apresentam valor mais tangível e a possibilidade de serem precificados.

Refletindo sobre como relacionar os atributos técnico-científicos da biodiversidade com aspectos de modelagem de negócios, a Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza desenvolveu uma abordagem simplificada de geração de valor ambiental (2019).

Se a perda de biodiversidade e degradação de *habitats*, por qualquer das razões que comentamos, gera uma quebra no fluxo de serviços ecossistêmicos que afetará a economia e sociedade, acreditamos que um negócio de impacto ambiental deve buscar atuar justamente na provisão de serviços ecossistêmicos ao longo do tempo. Nessa abordagem, os negócios de impacto ambiental podem reduzir um impacto negativo, neutralizar o impacto ou gerar impacto positivo. Cada um deles será descrito em seguida:

Valor tipo 1 — Ecoeficiência: são aquelas iniciativas e/ou modelos de negócios que mitigam os efeitos de um modelo econômico de impacto ambiental negativo. Esse tipo de valor ambiental é geralmente gerado por ações tradicionais de ecoeficiência e relacionadas com *triple bottom line*. Fazem parte desse grupo os negócios que buscam utilizar recursos naturais com maior eficiência ou então reduzir emissões de poluentes ou geração de resíduos como o Descarte Correto (<www.descartecorreto.com.br>), Retalhar (<www.retalhar.com.br>) e Damatta Florestal (<<http://damattaflorestal.com.br/empresa/>>). Negócios que fornecem soluções tecnológicas para esse fim poderiam ser considerados nesse grupo, dependendo de seu modelo de negócios e teoria de mudança. Vale ressaltar que os negócios devem ser analisados dentro da linha de base de impacto de seu setor, logo negócios relacionados com geração de energia renovável, como eólica ou solar, poderiam gerar esse tipo de valor ambiental ao reduzir as emissões de carbono, porém devemos considerar seu propósito inicial.

Valor tipo 2 — Economia circular: são aquelas iniciativas e/ou modelos de negócios que evitam a deterioração do capital natural e, portanto, do fluxo de serviços ecossistêmicos. Esse tipo de valor ambiental pode ser gerado pelos negócios que estão inseridos no contexto da economia circular,

onde não há extração adicional de recursos naturais para a produção de determinado produto. Importante refletir que, ao analisar a cadeia como um todo, muito provavelmente o impacto negativo se mantém (efeito *leakage/vazamento*); porém, ao analisar apenas o modelo de negócio especificamente, ele não deve gerar impacto negativo nem positivo. Em caráter ilustrativo, vamos olhar a indústria da moda. Esse setor é reconhecidamente de alto impacto ambiental, seja pela produção/fabricação do algodão, seja na confecção das roupas (lavagem e tingimento). Além disso, o consumo *fast fashion* tem contribuído para um enorme descarte de produtos, gerando mais impacto ambiental pós-consumo. Um modelo de negócios de economia circular relacionado com esse setor é bastante interessante porque utiliza roupas descartadas para “fabricar” novas peças, evitando o impacto ambiental na etapa de produção e reduzindo o impacto no pós-consumo (lembrando que a peça reciclada ainda poderá ser descartada incorretamente) (WWF, 2018). A cadeia produtiva ainda está gerando impacto, pois o negócio circular ainda depende de peças de roupa descartadas que, por sua vez, foram produzidas por algum negócio “tradicional” gerador de impacto ambiental negativo; entretanto, se analisarmos o seu modelo de negócios especificamente, o impacto tende a ser neutro. Certamente que outros aspectos do modelo de negócios e da teoria de mudança devem ser analisados para melhor definir a geração de valor ambiental.

Embora os valores tipo 1 e 2 sejam importantes para conter o avanço da degradação ambiental, eles serão insuficientes para conter a perda da biodiversidade. Portanto, os negócios já existentes, quando possível, devem migrar gradualmente para o tipo 3 e novos negócios devem surgir já considerando em seus modelos a geração de valor ambiental tipo 3.

Valor tipo 3 — Economia regenerativa: são aquelas iniciativas e/ou modelos de negócios que aumentam a provisão de serviços ecossistêmicos ao longo do tempo. Esse tipo de valor ambiental geralmente é gerado pelos negócios que mantêm em bom estado de conservação ou regeneram/restauram os ecossistemas naturais (The Guardian, 2018). Para garantir que esses negócios estejam de fato gerando esse tipo de valor, é necessário analisar mais de perto suas propostas de valor e estratégias de gestão para assegurar que o fluxo de determinado serviço ecossistêmico tem aumentado. Negócios de ecoturismo têm potencial de gerar esse tipo de valor

ambiental, bem como negócios que diminuem a pressão sobre os ecossistemas, inclusive, permitindo que eles se regenerem. Negócios relacionados com mercados de serviços ambientais, como carbono, água, banco de nutrientes etc., podem gerar esse tipo de valor ambiental; porém, esses mercados ainda são bastante incipientes e imaturos.

Pecsa

Pecuária Sustentável na Amazônia (Pecsa) é uma empresa de gestão e parceria de pecuária. Baseada em Alta Floresta, no norte de Mato Grosso, a Pecsa forma parcerias com fazendeiros para gerenciar as fazendas ao longo de vários anos para aumentar de forma sustentável a produtividade e visa gerir mais de 100 mil hectares de pastagens e 340 mil cabeças de gado.

Depois de avaliar o status da fazenda, a Pecsa investe na intensificação sustentável do gado, incluindo reforma de pastagem, infraestrutura, treinamento e restauração florestal. O fazendeiro pode tomar parte no investimento na intensidade que o interessar. Os retornos sobre o investimento são distribuídos de acordo com a participação de cada uma das partes. No final do processo, a fazenda deve ter mais pessoal qualificado e cumprir as leis ambientais, além de ter um aumento sensível na produtividade, de acordo com o site da Pecsa. Em uma fase piloto, a produtividade aumentou 3-5 vezes a média regional.

A Althelia Climate Fund forneceu à Pecsa um financiamento de 11,5 milhões de euros para iniciar operações em 20 fazendas. A Althelia fornece esse investimento para parcerias entre a Pecsa e os pecuaristas, no qual os lucros do empreendimento são distribuídos de maneira transparente e equitativa. As ações desenvolvidas são compatíveis com o cumprimento do Código Florestal Brasileiro e padrões de boas práticas agropecuárias. O potencial de replicação e expansão do investimento inicial da Pecsa é alto do ponto de vista do investidor, porém é importante indicar que a Pecsa surgiu como um braço comercial da ONG ICV, que já tinha um engajamento de muitos anos com produtores locais antes mesmo da parceria com a Althelia.

5.3 Dinheiro dá em árvore

Ainda no mesmo esforço de adequar a linguagem da biodiversidade ao campo de investimento de impacto, a Fundação Grupo Boticário (2019) sistematizou possibilidades de geração de valor econômico e, portanto, potencial de retorno financeiro, relacionando-os com as categorias de serviços ecossistêmicos. Essa é ainda uma abordagem macro do tema que merece uma análise mais atenta, porém já fornece um direcionamento in-

interessante de como compatibilizar duas lógicas aparentemente distantes, natureza e negócios.

As formas com que negócios de impacto podem obter receita/dividendos dos serviços ecossistêmicos podem ser:

a. Pela extração do recurso natural de forma equilibrada: nesse modelo há consumo do recurso natural. Essa é a forma mais direta e menos ariscada de estabelecer um modelo de receitas. Os produtos da biodiversidade são quantificáveis e possuem preços de mercado estabelecidos (ou são facilmente precificáveis). Desenhar fluxos de receitas e prognósticos é bastante simples. Certamente que se deve atentar para a capacidade ecológica de reposição do recurso natural. Para tanto, é necessário desenvolver e estabelecer protocolos e padrões de produção sustentável para assegurar que a extração do recurso natural não seja realizada de modo predatório. Ainda, para garantir impacto ambiental positivo, podem se estabelecer estratégias que busquem regenerar os ecossistemas que fornecem os produtos que estão sendo extraídos.

b. Pelo uso do recurso natural onde não há extração envolvida: nesse modelo não há consumo do recurso natural. Negócios e/ou iniciativas relacionadas com ecoturismo, recreação, educação, entre outras, se enquadram nesse modelo. Porém, mesmo que não haja extração e consumo, o modelo de negócios deve garantir que não ocorra dano ou degradação aos ecossistemas e serviços ecossistêmicos associados.

c. Pelo uso indireto do recurso natural: as receitas desse modelo são geradas por negócios e/ou iniciativas relacionados com mercados de serviços ambientais, como carbono e regulação da qualidade da água. São os negócios e/ou iniciativas que transacionam os serviços ecossistêmicos de regulação. Normalmente são necessárias regulamentações jurídicas específicas para que esses mercados possam amadurecer, como os mercados de *cap-and-trade*. Porém, por meio da gradual percepção da relação de dependência entre negócios e meio ambiente e das iniciativas de internalização das externalidades ambientais negativas, as oportunidades de modelos de negócios *B to B* tendem a crescer se conseguirem efetivamente monitorar e reportar os aspectos ambientais foco da transação e da tese de impacto.

d. Por meio de modelos que se capitalizam, sem usar os recursos naturais: nesses modelos os serviços ecossistêmicos não são sequer utilizados e aqui

reside o maior potencial de inovação em modelos de negócios. Inserem-se nessa categoria abordagens de valorização da marca (*brand value* e/ou *brand claim*), como denominações de origem controlada, indicação geográfica, ou outros mecanismos que valorizem as marcas que utilizam apelos da biodiversidade, sejam espécies ou ecossistemas. Importante lembrar que já há no Brasil regulamentação específica sobre acesso a recursos genéticos e repartição de benefícios onde está prevista repartição nos casos em que a biodiversidade seja utilizada na formação do apelo mercadológico, sendo considerada também o elemento principal de agregação de valor ao produto. Outro aspecto extremamente relevante se refere às possibilidades que a inovação tecnológica pode trazer para negócios de impacto ambiental e contribuir tanto para geração de receitas/dividendos quanto para o monitoramento/reporte do impacto ambiental. Discutiremos mais sobre o uso da tecnologia na sessão de tendências.

Vale lembrar que esses modelos não são exaustivos, muito menos excludentes entre si, e espera-se que possam surgir modelos de negócios de impacto inovadores que integrem cada vez mais a conservação e o uso sustentável da biodiversidade nos processos de tomada de decisão e que a natureza seja considerada um ativo econômico importante para a sustentabilidade e perenidade dos negócios.

6. Tendências e oportunidades para negócios ambientais

A geração de impacto ambiental positivo deve ser um objetivo presente em investimentos e negócios de impacto de diversos setores, pois, em última instância, todos dependem da biodiversidade. Alguns setores são mais sensíveis, pois apresentam uma relação mais direta com os recursos naturais e, portanto, podem se tornar objeto prioritário nas estratégias dos atores do campo de investimento de impacto no Brasil que desejam atuar na esfera ambiental. Nesse contexto, as iniciativas Climate Ventures e Parceiros Pela Amazônia (PPA) têm fomentado negócios de impacto em diferentes setores integrando o viés ambiental. A seguir, são apresentadas algumas macrotendências e oportunidades para investimento de impacto ambiental, muito embora, vale ressaltar, o espectro de oportunidades neste tema seja muito mais amplo.

6.1 Urbanização

Atualmente, mais de 50% da população mundial vive em centros urbanos. Até o ano 2050, projeta-se que esse valor chegue a 66%, o que representaria aproximadamente 6 bilhões de pessoas vivendo em cidades (ONU, 2014). Esse fator tem impacto direto nos recursos naturais, seja por ocuparmos desordenadamente o território onde antes havia ecossistemas naturais, seja por destruímos e degradarmos *habitats* para saciar a crescente demanda por energia, água e alimentos. Mas, além de gerar impacto, está cada vez mais evidente nossa dependência em relação à biodiversidade e aos serviços ecossistêmicos.

Por exemplo, o bioma Mata Atlântica abrange cerca de 15% do território do Brasil, porém restam apenas 12,4% da floresta que existia originalmente e, desses remanescentes, 80% estão em áreas privadas, sendo considerada uma das florestas mais ricas em biodiversidade e ameaçadas do planeta. Nela estão cerca de 72% da população brasileira e três dos maiores centros urbanos da América do Sul, que dependem diretamente dos serviços ecossistêmicos da floresta, como agricultura, pesca, geração de energia, abastecimento de água, turismo, entre outros (SOS Mata Atlântica, 2019). A recente crise hídrica do estado de São Paulo, ainda não totalmente solucionada e que assombra outras metrópoles brasileiras, ilustra bem a relação de dependência entre grandes centros urbanos e natureza.

Outro aspecto muitas vezes negligenciado é a importância que áreas verdes urbanas ou próximas às cidades possuem no que se refere aos valores emocionais, psíquicos, relacionais e de envolvimento entre as pessoas de um determinado local em que a área verde se encontra. Além disso, ambientes naturais preservados contribuem com a saúde das pessoas, tanto mental quanto física.

6.2 Energia

Para mantermos o aumento da temperatura média do planeta em até 1,5 °C e evitarmos os piores impactos da mudança do clima, precisamos alterar a matriz energética mundial drasticamente, abandonando a utilização de combustíveis fósseis, grandes emissores de gases causadores do efeito estufa, e migrar rápido e massivamente para as energias renováveis.

Globalmente, cerca de $\frac{1}{3}$ da capacidade instalada de energia é renovável. Apenas em 2018, aproximadamente dois terços de todas as novas instalações de geração de energia adicionadas à matriz mundial foram renováveis. Apesar de a energia hidrelétrica ainda contar com 50% do total de geração de energia de fonte renovável, as energias eólica e solar (24% e 20%, respectivamente) têm ganhado maior representatividade ao longo dos anos. Tendência que se mantém forte e estável nos últimos anos, liderada principalmente pelos países emergentes e em desenvolvimento. Para que essa nova realidade da energia limpa se mantenha, ainda são necessários avanços tecnológicos e políticos (International Renewable Energy Agency, 2019).

Tecnologias relacionadas com armazenamento de energia, como baterias, são componentes essenciais no setor de energia renovável para resolver os problemas de intermitência quando as condições climáticas não estão adequadas para geração de energia, e seu contínuo desenvolvimento e aperfeiçoamento tornarão seu uso mais viável e acessível.

6.3 Água

A essência da gestão de recursos hídricos são as decisões de como alocar um recurso finito entre os diversos usuários com uma crescente demanda. Se as práticas de gestão permanecerem as mesmas até 2030, teremos um *gap* de 40% na relação oferta e demanda de água no mundo (World Economic Forum, 2018). A competição pelos já escassos recursos hídricos será intensificada, gerando complicadas escolhas que afetarão governos, negócios, sociedade e meio ambiente. Para equilibrar os *trade-offs* e analisar as prioridades de uso d'água será necessário obter dados precisos e acessíveis para entender os diversos aspectos de qualidade e quantidade de água, bem como uma projeção mais precisa da demanda hídrica pelos diferentes atores.

As altas taxas de urbanização e industrialização, associadas ao crescimento econômico, afetam diretamente a demanda de recursos hídricos, e os setores de energia, agricultura, alimentos e bebidas, manufatura e mineração estão entre os mais sedentos. Além disso, a mudança para dietas alimentares com maior consumo de proteínas das economias emergentes tem aumentado a pressão sobre o setor agrícola e, conseqüentemente, sobre fontes de água doce e ecossistemas costeiros. Atualmente, 70% da água doce no mundo é utilizada para produção agrícola (World Economic

Forum, 2018). Para alimentar 9,8 bilhões de pessoas em 2050, serão necessárias abordagens inovadoras e mais eficientes para uso d'água. Além disso, a produção agrícola é também grande responsável pela degradação de ecossistemas terrestres e marinhos ao causar eutrofização ou “zonas mortas” ao longo das zonas costeiras.

Por outro lado, o mundo também sofre uma crise relacionada com a qualidade d'água. Atualmente, apenas 20% da água residual é tratada adequadamente antes de ser lançada nos corpos hídricos novamente, gerando degradação dos ecossistemas, aumentando a incidência de doenças transmitidas pela água ou infiltrando-se nos aquíferos, comprometendo ainda mais a qualidade e disponibilidade das fontes de água (World Economic Forum, 2018). Além disso, os tratamentos de águas residuais atuais não são projetados para filtrar poluentes como fósforo, chumbo, óleo e detergentes da indústria e agricultura. Mais recentemente, microplásticos também têm se tornado motivo de preocupação. Com o aumento da produção alimentar para atender a demanda associada ao aumento populacional, urbanização e industrialização, ainda mais contaminantes serão despejados nos recursos hídricos.

6.4 Alimentos

Apesar de o aumento populacional global afetar fortemente a sustentabilidade dos sistemas agrícolas, o aumento de renda dos países em desenvolvimento irá acelerar a transição a uma dieta com maior consumo de carne, frutas e vegetais, sendo necessários incrementos proporcionais na produtividade. Entretanto, essa necessidade de acelerar o crescimento da produtividade agrícola é dificultada pelos níveis atuais de degradação dos recursos naturais e perda de biodiversidade, e pela expansão transfronteiriça de pestes e doenças agrícolas. Além disso, a mudança do clima deve afetar de modo desproporcional as diferentes regiões, comprometendo as produções agropecuárias, aumentando ainda mais a competição por recursos naturais e, conseqüentemente, aumentando o desmatamento e a degradação do solo.

Investimentos e inovação tecnológica na agricultura são essenciais para aumentar sua produtividade. Por outro lado, os sistemas agrícolas intensivos no uso de recursos, que têm causado escassez hídrica, degra-

dação do solo, desmatamento e altos níveis de emissão de gases do efeito estufa, não conseguirão produzir alimentos sustentavelmente. São necessários investimentos em sistemas produtivos que apresentam abordagens holísticas, como agroecologia, sistemas agroflorestais e agricultura de baixo carbono, que se baseiam em conhecimento tradicional.

Estratégias que busquem integrar pequenos produtores aos mercados e possibilitem acesso a investimento são maneiras de aumentar a renda desses produtores e criar oportunidades de investimento em áreas rurais. Esses investimentos devem se preocupar tanto com o bem-estar dos pequenos produtores quanto com a pegada ambiental do aumento de cadeia de fornecimento de alimentos e seus impactos na biodiversidade, e tornar o sistema alimentar mais eficiente, inclusivo e resiliente.

6.5 Tecnologia

Uma vez que os esforços tradicionais de conservação ambiental não têm sido suficientes para diminuir a degradação dos ecossistemas, tampouco o ritmo de extinção das espécies, abordagens tecnológicas e inovadoras soam promissoras ao permitirem soluções exponenciais. Vale ressaltar que o campo de conservação ambiental nem sempre necessita de desenvolvimento tecnológico específico, pois, muitas vezes, a aplicação de tecnologias já existentes fornece soluções inovadoras para o setor e, quiçá, disruptivas.

A aplicação de tecnologia *blockchain* tem sido estudada para alguns fins ambientais. Já se discute, por exemplo, adoção de uma moeda complementar criada com suporte da tecnologia do *blockchain* para a gestão de bacias hidrográficas (Sobrinho et al., 2019). Nesse caso, os criptoativos ambientais serviriam para remunerar os proprietários de áreas de proteção (Reservas Particulares do Patrimônio Natural — RPPN) pelos serviços ambientais gerados por essas áreas.

Já o Earth Bank of Codes (Fast Company, 2018) busca coletar a diversidade genética da Amazônia e inserir esses ativos biológicos num *blockchain* público, para que dessa forma os países detentores da biodiversidade possam ser remunerados pelos desenvolvimentos científicos originados pelo acesso aos seus recursos genéticos.

Inteligência artificial também tem sido utilizada para diversos fins ambientais. O programa AI for Earth, da Microsoft, por exemplo, desenvolve

um projeto em conjunto com a empresa de sistema de informação geográfica Esri, onde inclui o uso de redes neurais profundas para criação de mapas de uso da terra em alta resolução.

Os dispositivos *lab-on-a-chip* também possuem um alto potencial de impacto ambiental. Esses dispositivos integram as funções de laboratório miniaturizados, eliminando a necessidade de equipamentos caros e pessoal qualificado, que são recursos que não estão disponíveis em muitas áreas. Diversos aspectos ambientais, como qualidade de solo, água e até presença de determinadas espécies, poderiam ser mais rapidamente monitorados com a presença dessa tecnologia. Ao conectar tais dispositivos com plataformas de *big data*, teríamos uma melhor qualidade de informação.

Interessante notar que muitas dessas tecnologias estão relacionadas com a obtenção de informações com maior qualidade, quantidade, precisão e rapidez, ao mesmo tempo com um menor custo. Essas informações permitem tomar melhores decisões de investimento e ações estratégicas.

7. Conclusão

As tipologias de geração de valor ambiental apresentadas neste capítulo não devem ser entendidas como um sistema fechado onde todos os negócios devem se enquadrar, e sim encaradas como um direcionamento para tomada de decisão e priorização de ações estratégicas. Essa abordagem serve também de base para a mensuração de impacto ambiental, aspecto ainda incipiente para os negócios que atuam na esfera social e muito mais embrionário para os negócios ambientais. Por ser um tema complexo e bastante técnico, deve-se buscar estreitar o relacionamento entre empreendedores e investidores de negócios ambientais com organizações do terceiro setor e pesquisadores que já possuem *expertise* em mensurar impacto ambiental.

Diferentemente dos negócios exclusivamente sociais, os negócios socioambientais possuem características que precisam ser consideradas tanto por quem está estruturando o negócio como também por quem está investindo. A primeira delas diz respeito às externalidades. Por definição, externalidade é entendida como a consequência de uma ação que afeta outras pessoas que não sejam o agente realizador da iniciativa e pela qual o agente

não é nem compensado ou penalizado pelo mercado. Externalidades podem ser tanto positivas quanto negativas. Logo, pela natureza não possuir fronteiras bem definidas e os benefícios que obtemos dela serem muitas vezes difusos e compartilhados, os negócios e/ou iniciativas, sobretudo no valor tipo 3 (economia regenerativa), podem gerar externalidades positivas maiores do que aquelas inicialmente previstas. O problema de *free-rider* pode ocorrer nessas situações e inovações em modelos de negócios e melhor estruturação dos mercados pode contribuir em sua resolução.

A segunda característica diz respeito ao caráter de territorialidade dos serviços ecossistêmicos. Embora alguns poucos serviços ecossistêmicos possam ser compartilhados em nível global e continental, muitos deles têm impacto em regiões ou territórios específicos (em inglês *landscape level* — ou “nível de paisagem”). Logo, os investimentos de impacto ambiental devem ter uma visão completa do território e seus problemas/necessidades sociais e ambientais mais urgentes para melhor assegurar o impacto ambiental positivo.

O terceiro aspecto importante é que negócios de impacto ambiental possuem como foco de impacto e transformação o próprio meio ambiente (biodiversidade e serviços ecossistêmicos); porém, o meio ambiente não é o cliente do negócio. Essa dissociação é importante para refletir sobre o modelo de receitas e impacto de um negócio ambiental e suas diferenças e potencial de compatibilização com negócios sociais, que muitas vezes possuem como cliente o próprio público-alvo do impacto/transformação social desejado.

Por último, e quiçá mais importante, o impacto ambiental positivo deve pautar a decisão do investimento de impacto e estar no *core* do negócio de impacto. Deve-se reverter a tendência de considerar o impacto ambiental positivo como um cobenefício ou externalidade de um investimento realizado para retorno financeiro.

Referências

- ABROMOVAY, R. *Muito além da economia verde*. São Paulo: Planeta Sustentável, 2012.
- AGÊNCIA FAPESP. *Relatório da IPBES alerta para as consequências da extinção de polinizadores*. 2016. Disponível em: <<http://agencia.fapesp.br/relatorio-da-ipbes-alerta-para-as-consequencias-da-extincao-de-polinizadores/22748/>>.

- ANDE. *Panorama do setor de investimento de impacto no Brasil*. 2018. Disponível em: <www.andeglobal.org/blogpost/737893/311861/Panorama-do-setor-de-Investimento-de-Impacto-no-Brasil>.
- BPBES. *1º diagnóstico brasileiro de biodiversidade e serviços ecossistêmicos*. 2019. Disponível em: <www.bpb.es.net.br/produto/diagnostico-brasileiro/>.
- CDB. *Panorama da biodiversidade global 3*. 2010. Disponível em: <www.cbd.int/GBO3>.
- CENTRO DE RESILIÊNCIA DE ESTOCOLMO. *Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity*. 2009. Disponível em: <www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html>.
- _____. *How food connects all the SDGs*. 2016. Disponível em: <www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html>.
- CONSTANZA, R. et al. *Changes in the global value of ecosystem services*. 2014. Disponível em: <www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959378014000685>.
- FAST COMPANY. *How a bank of all the world's genetic codes hopes to save nature*. 2018. Disponível em: <www.fastcompany.com/40534363/how-a-bank-of-all-the-worlds-genetic-codes-hopes-to-save-nature>.
- FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. *The global risks report*. 2019. Disponível em: <www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2019>.
- FUNDAÇÃO GRUPO BOTICÁRIO. 2019. Disponível em: <www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/Pages/default.aspx>.
- GLOBAL CANOPY PROGRAMME. 2017. *Instrumentos financeiros para agricultura sustentável — estudo de caso do Mato Grosso*. 2017. Disponível em: <https://ipam.org.br/wp-content/uploads/2017/06/Instrumentos-financeiros_UFF.pdf>.
- HART, S. *O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo*. São Paulo: Bookman, 2006.
- INTERNATIONAL RENEWABLE ENERGY AGENCY. *Renewable capacity statistics*. 2019. Disponível em: <www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2019/Mar/RE_capacity_highlights_2019.pdf?la=en&hash=BA9D38354390B001DC0CC9BE03EEE559C280013F>.
- IPAM; GCP. *Instrumentos financeiros para a agricultura sustentável: o estudo de caso do Mato Grosso*. 2017. Disponível em: <<http://globalcanopy.org/publications/incentivesfor-sustainable-agriculture-mato-grosso-case-study>>.

- IPBES. *Nature's dangerous decline 'unprecedented' species extinction rates 'accelerating'*. 2019. Disponível em: <www.ipbes.net/news/Media-Release-Global-Assessment>.
- LA NOTTE, A. et al. *Ecosystem services classification: a systems ecology perspective of the cascade framework*. 2017. Disponível em: <www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1470160X16306677>.
- ONU. *World urbanization prospects: the 2014 revision, highlights*. 2014. Disponível em: <<https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2014-Highlights.pdf>>.
- PIPE SOCIAL. *Mapa de negócios de impacto social+ambiental*. 2019. Disponível em: <www.pipe.social/mapa2019>.
- SOBRINHO, R. P. et al. *Tecnologia blockchain: inovação em pagamentos por serviços ambientais*. 2019. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/ea/v33n95/0103-4014-ea-33-95-00151.pdf>.
- SOS MATA ATLÂNTICA. *Nove dos 17 estados da Mata Atlântica estão no nível do desmatamento zero*. 2019. Disponível em: <www.sosma.org.br/projeto/atlas-da-mata-atlantica/dados-mais-recentes/>
- THE GUARDIAN. *Deadly weather: the human cost of 2018's climate disasters*. 2018. Disponível em: <www.theguardian.com/environment/ng-interactive/2018/dec/21/deadly-weather-the-human-cost-of-2018s-climate-disasters-visual-guide>.
- WRI. *The world lost a Belgium-sized area of primary rainforests last year*. 2019. Disponível em: <www.wri.org/blog/2019/04/world-lost-belgium-sized-area-primary-rainforests-last-year>.
- WORLD ECONOMIC FORUM. *Harnessing the fourth industrial revolution for water*. 2018. Disponível em: <www3.weforum.org/docs/WEF_WR129_Harnessing_4IR_Water_Online.pdf>.
- WWF. *Dia da sobrecarga de 2018 é em 1º de agosto*. 2018. Disponível em: <www.wwf.org.br/?66763/Dia-da-Sobrecarga-da-Terra-de-2018-e-em-1-de-agosto%3E>.
- _____. *Reversing nature loss is everyone's business*. 2018. Disponível em: <<https://medium.com/wwftogetherpossible/reversing-nature-loss-is-everyones-business-5bdfd0247dfb>>.

Negócios de impacto: desafios para o desenvolvimento de cadeia de valor

Sylmara Lopes Francelino Gonçalves-Dias
Marcus Hyonai Nakagawa

1. Introdução

Os negócios de impacto, assim como os negócios tradicionais, estão inseridos em uma cadeia ou rede envolvendo outras organizações que apoiam desde a concepção, a operacionalização e o desenvolvimento do empreendimento. Na perspectiva operacional devem ser consideradas várias etapas do processo: desenvolvimento do produto/serviço, compra, fabricação, montagem, divulgação, distribuição, logística, avaliação, recolhimento e reciclagem do produto. No caso de serviços, há diferenciação, adição ou supressão de etapas e processos de relacionamento com os fornecedores, foco deste capítulo. Esse processo acontece para além dos “muros” do empreendimento ou organização, e é chamado de cadeia de suprimentos, cadeia de fornecedores ou cadeia de valor.

Neste capítulo buscamos compreender os conceitos de cadeia de valor orientados aos negócios de impacto. A importância de conhecer, desenvolver e controlar a cadeia de valor é fundamental, pois o relacionamento e operação entre seus membros presentes na rede de organizações envolvidas pode impactar diretamente no sucesso da venda e implementação do negócio de impacto socioambiental. Essa rede de outras empresas ou

organizações fará com que o preço do seu produto ou serviço se altere conforme as estratégias utilizadas. E também será fundamental para a força ou a fraqueza do seu impacto socioambiental. Conhecer os diversos públicos (*stakeholders*) envolvidos nessa rede é fundamental, tanto aqueles do processo anterior ao empreendimento (a montante na cadeia de suprimentos) quanto os integrantes do processo após a venda do produto/serviço até chegar ao consumidor, usuário ou público-alvo, a jusante do empreendimento focal na cadeia.

Os *stakeholders* são os públicos de interesses, grupos ou indivíduos que são significativamente afetados pelas atividades da organização. Nesses grupos entram: clientes, colaboradores, fornecedores, distribuidores, acionistas, imprensa, governo, comunidade, entre outros. Na abordagem de *multistakeholders* os membros da cadeia de suprimentos têm sido integrados entre os receptores de valor compartilhado. O conceito “criação de valor compartilhado” (*creating shared value*), desenvolvido por Porter e Kramer (2011), envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (com o enfrentamento de suas necessidades e desafios). O foco da geração de valor compartilhado é identificar o elo entre o desenvolvimento social e o econômico, de modo a potencializar os resultados de um negócio, ao mesmo tempo que melhora as condições socioeconômicas nas comunidades em que atua. Nesse contexto, discutiremos nas próximas seções a importância e os desafios enfrentados pelos negócios de impacto na gestão da cadeia de valor: do insumo ao pós-consumo.

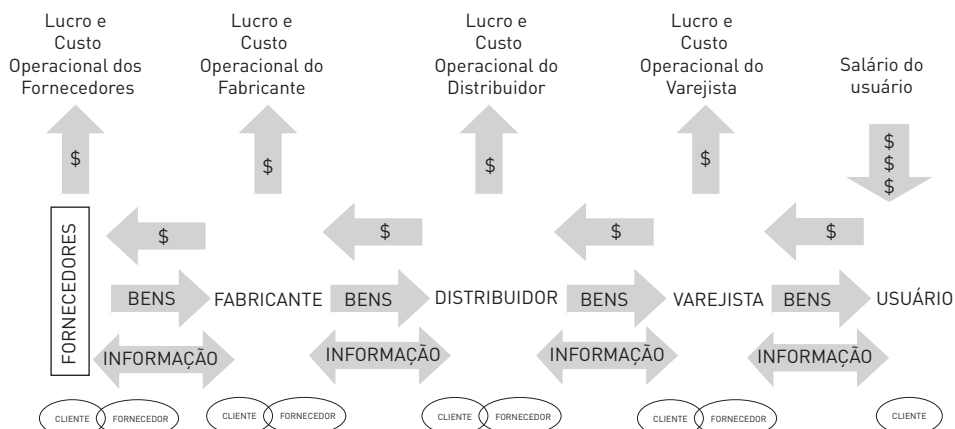
2. Cadeia de suprimentos, cadeia de fornecedores ou cadeia de valor: conceitos, motivações e desafios para os negócios de impacto

Cadeia de suprimentos é um processo dinâmico que inclui o fluxo contínuo de materiais, fundos e informações em diversas áreas funcionais dentro e entre os membros da cadeia (Jain et al., 2009). Vale, no entanto, mencionar que a expressão cadeia de produção ou cadeia produtiva, muito usada em textos de economia industrial, refere-se à interação entre indústrias ou setores econômicos e não entre empresas, como é o caso da

expressão cadeia de suprimentos. Dessa forma, uma cadeia de suprimentos seria um subconjunto da cadeia produtiva.

Para Corrêa (2010) a palavra-chave para entender essa moderna rede de suprimentos é “integração”. Na figura 1, Corrêa (2010) apresenta uma rede de suprimentos simples (e clássica) para ilustrar o conceito, indicando que a rede está fornecendo um produto, por exemplo, sabonete para clientes finais. Nela um fabricante recebe os insumos (componentes do sabonete) de seus fornecedores, agrega valor a eles por meio da atividade de manufatura e vende os sabonetes acabados para um distribuidor. Então agrega valor ao produto final por intermédio da atividade de distribuição, fazendo chegar o produto ao varejista, que agrega valor ao produto pela provisão de disponibilidade e conveniência ao usuário final, que então adquire e usa o produto, cessando este de existir.

Figura 1
Uma rede simples de suprimento



Fonte: Corrêa (2010).

As entidades envolvidas, segue Corrêa (2010), fornecedor, fabricante, distribuidor, varejista e usuário, são muitas vezes chamadas de “nós” da rede de suprimentos, assim como as “ligações” (o relacionamento, os fluxos físicos de bens, os fluxos financeiros e os de informações) entre as entidades são chamadas de “elos” da rede. Todos os “nós” dessa rede de suprimentos têm um caráter duplo: são clientes (dos seus fornecedores)

e fornecedores (dos seus clientes), exceto o usuário final. Este compra o sabonete para seu uso e não para vendê-lo e, portanto, não tem clientes — e, portanto, não é fornecedor.

Corrêa (2010) ressalta ainda quais são os dois grandes conceitos a serem levados em conta quando se decide sobre *comprar* (terceirizar) ou *fazer* determinada atividade (que resulta na produção de um bem ou serviço) numa rede de suprimentos: os *custos de transação*¹ e as *competências centrais* da organização envolvida. Quanto menores os custos de transação, mais recomendada é a decisão de terceirizar a atividade. Por outro lado, quanto maiores os custos de transação, mais a empresa deve considerar a atividade sendo feita internamente. Corrêa (2010) defende que os *custos de transação* são fundamentais para a decisão do fornecedor, e que esses custos são dependentes de quatro variáveis: (i) o número de fornecedores potenciais; (ii) a especificidade de ativos dedicados à transação; (iii) o nível geral de incerteza em torno da transação; (iv) a frequência com a qual as transações ocorrem.

A *alavancagem* da empresa por parte dos fornecedores e parceiros, segundo Bovet e Martha (2001), permite que as pequenas empresas se desenvolvam rápida e decisivamente com apenas uma quantia de recursos próprios. Considerando sempre que elas podem terceirizar a fabricação, a distribuição e a logística, bem como outras atividades que demandam grandes investimentos em ativos, as empresas podem contar com a maior parte da escala, experiência e recursos financeiros de seus parceiros.

No caso de negócios de impacto, algumas empresas buscam parcerias, colaboração, porém outras realizam internamente determinada atividade, mas uma boa análise é necessária para verificar qual processo poderia ser terceirizado por um custo de transação menor do que a realização interna na organização. E quem sabe ser alavancado pelos parceiros e fornecedores, com maiores recursos de investimentos. No modelo de negócios de

¹ Os custos de transação são o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo o cumprimento dos termos contratuais. Representam aqueles custos que os agentes enfrentam quando recorrem ao mercado para adquirir equipamentos, insumos ou serviços, ou quando estabelecem uma interface com outro agente. Esses custos envolvem: custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato, formal ou informal (Williamson, 1975).

impacto precisa ser definido em que momento os fornecedores entrarão no processo. Depois da decisão de ter um fornecedor e não de realizar a atividade dentro da própria organização.

Existem cinco etapas gerais no processo geral de suprimentos, definidas por Corrêa (2010:9) como fundamentais para um bom planejamento da gestão de fornecedores:

1ª passo — Percepção da necessidade: o processo começa quando alguém, em alguma unidade operacional, identifica a necessidade de adquirir algum insumo ou serviço. A partir daí, de forma manual ou automatizada, é gerada uma requisição de compras, que é um conjunto de informações bem claras e univocamente específicas do insumo ou serviço a ser adquirido. O setor de suprimentos ou o próprio empreendedor tem a responsabilidade de confirmar o entendimento das especificações em caso de dúvida e de fazer com que o fluxo de informações do requisitante para o setor de suprimentos ocorra sem demora, de forma suave e com qualidade.

2ª passo — Identificação do tipo de relacionamento: uma vez que a requisição de compra é percebida e compreendida pelo setor de suprimentos, no caso de material comprado pela primeira vez, é importante que, considerando o nível de centralidade da competência e os custos de transação envolvidos com a produção do insumo, o tipo de relacionamento desejado com o eventual fornecedor seja definido e esteja claro. A definição do tipo de relacionamento é a primeira consideração necessária para nortear a seleção e o possivelmente necessário desenvolvimento do fornecedor.

3ª passo — Seleção e desenvolvimento de fornecedor: será definido se a seleção será de mercado puro (processo de licitação e edital), contrato de médio prazo (verifica a saúde financeira do fornecedor), contrato de longo prazo (leva em consideração totalmente a saúde financeira do fornecedor) e *joint venture*/parceria estratégica (total conhecimento do fornecedor).

4ª passo — Gestão da compra: essa fase inicia-se com a negociação para definição de preço. Depois da definição, a próxima etapa é a preparação do pedido de compra ou contrato de compra. Sempre levando em consideração: especificação técnica do produto ou serviço, preço acertado e eventuais evoluções futuras, condições de pagamento, prazo de entrega e quantidade. Após emitidos esses dados e informações, segue o acompanhamento do pedido. Quando

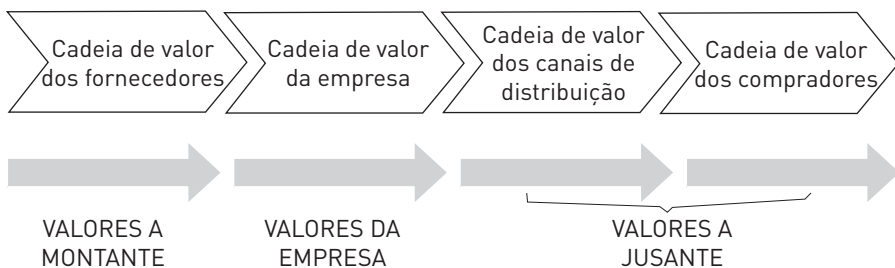
o produto ou serviço for entregue, será feita a verificação das especificações anteriormente indicada, na relação de quantidade, preços, entre outros.

5º passo — *Avaliação de fornecedores*: a avaliação do desempenho do fornecedor é fundamental e deve ser feita de forma cuidadosa e contínua, tanto para tentar antecipar tendências e problemas quanto para usar essas informações para manter a base de dados da empresa atualizadas para futuras compras.

Assim, a gestão da cadeia de suprimentos é uma “coordenação sistêmica e estratégica das funções tradicionais de negócios e as táticas entre essas funções de negócios dentro de uma empresa específica e entre empresas dentro da cadeia de fornecimento, com o propósito de melhorar a longo prazo o desempenho das empresas individuais e da cadeia de fornecimento como um todo” (Mentzer et al., 2001:22). Compreende “diferentes tipos de dependências em, entre e através de empresas em canais de fabricantes/fornecedores para clientes/consumidores” (Svesson, 2007:263).

Por outro lado, a cadeia de valor de um empreendimento é um sistema de atividades interdependentes, segundo Porter (1985), conectadas por elos. Esses elos surgem quando a maneira como uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficácia de outras. Nessa cadeia, um setor específico está inserido num fluxo mais amplo de atividades, denominado sistema de valores. Nesse sistema entra a cadeia de valores dos fornecedores, que fornecem insumos até chegar à cadeia de valor do empreendimento. O produto ou serviço ofertado pelo empreendimento geralmente passa pela cadeia de valor dos canais de distribuição e finalmente chega na cadeia de valor dos compradores (figura 2).

Figura 2
Sistema de valores



Fonte: Porter [1999].

Como num fluxo de um rio, o movimento começa de valores que são desenvolvidos a montante, ou seja, antes de chegar ao negócio de impacto. E depois passa pelo empreendimento e continua seu fluxo a jusante, ou seja, após o empreendimento, e acaba “desembocando” na cadeia de valor dos compradores. E ainda há que se considerar as questões e os impactos de envolvimento após consumo do produto ou serviço, como será tratado nos tópicos mais adiante. Bovet e Martha (2001) consideram que uma rede de valor não é o que o termo cadeia de suprimentos faz parecer. Que não está se tratando somente de um fornecimento, mas sim da criação de valor para os clientes, para a empresa e para os fornecedores. E que não pode ser uma cadeia de sequência rígida. Ao contrário, é uma rede de parcerias dinâmica e de alto desempenho entre clientes/fornecedores e fluxos de informações.

Então não conseguimos controlar o grupo de fornecedores, mas para os negócios de impacto é fundamental conhecer muito bem sua cadeia de valor e seus fornecedores à luz de importantes ferramentas de gestão de cadeia de suprimentos. Num negócio de impacto é necessário avaliar efetivamente o impacto social, ambiental e econômico ao longo da cadeia de valor. Imagine a incoerência e inconsistência no posicionamento de um negócio de impacto, que tem como missão a melhoria da saúde da população em situação de vulnerabilidade, se na sua cadeia de fornecedores existem pessoas se contaminando com produtos químicos e insumos de medicamentos, por exemplo. Ou então uma cadeia de valor de produtos “mais sustentáveis” em que ao final do seu processo produtivo ou no final de vida do seu produto na mão do consumidor não haja alternativa para um descarte correto ou uma reciclagem. Essas motivações fazem com que negócios de impacto tenham que pensar e desenvolver uma cadeia de valor que seja efetivamente preocupada com os seus impactos sociais, ambientais e econômicos. E que, mais do que mitigações, pensem em formas criativas e inovadoras para que minimizem ou zerem seus impactos.

Outra forma de um negócio de impacto realizar sua missão pode ser entrando na cadeia de valor de uma empresa tradicional, minimizando os impactos e melhorando a realidade desta empresa (box 1). Alguns negócios de impacto no Brasil estão ajudando na cadeia de valor principalmente na área de energia; são as *cleantechs* que geram energia renovável por meio de captação do sol ou do vento, por exemplo. Esse mercado tem

crescido nestes últimos anos e muitas empresas tradicionais têm colocado esses negócios de impacto como fornecedoras no início da cadeia. Afinal, a “criação de valor compartilhado não é algo na periferia daquilo que a empresa faz, mas no centro (*core*). E pode desencadear a próxima grande transformação no pensamento administrativo [...]” (Porter e Kramer, 2011:64).

Box 1

Caso Iteva: Cooperativa MidiaCom inserida na cadeia de valor de empresas tradicionais

Em uma pequena cidade com cerca de 73 mil habitantes, próxima a Fortaleza, capital do estado do Ceará, chamada Aquiraz, existe um terreno com uma bela construção cercada de árvores e com muito conhecimento acumulado, na qual Josinaldo da Silva Batista conseguiu se capacitar e mudar o rumo de sua vida. Algumas das únicas oportunidades de renda e trabalho na região são a agricultura de sobrevivência, o comércio local e as fábricas de castanha. Dentro dessas atividades, Josinaldo, ainda cursando a escola pública, começou sua jornada laboral com 15 anos raspando castanha em uma dessas fábricas para ajudar os pais em casa. Quando então descobriu o Iteva e o projeto MidiaCom. Pediu licença aos seus pais para estudar nessa organização e iniciou sua empreitada no mundo da tecnologia. Ele entrou no Projeto sem nunca ter ligado um computador e, nos dias de hoje, é formado no curso de graduação de ciências da computação, sendo um exemplo para todos os outros jovens que se capacitam e trabalham no MidiaCom.

Josinaldo hoje faz parte da Cooperativa MidiaCom, é casado, construiu sua casa própria e tem uma filha, além de ter tido a oportunidade de viajar para o México e contar seu *case* de sucesso na participação nesse negócio de impacto num evento internacional de uma grande multinacional de tecnologia. O MidiaCom é um negócio de impacto que começou como um projeto social de capacitação do Iteva, depois foi aos poucos se transformando numa fonte de geração de renda para os participantes e finalmente em um negócio de impacto, por meio de uma cooperativa dos próprios jovens, na qual a principal fonte de renda é a prestação de serviços de comunicação digital para grandes, médias e pequenas empresas em todo o Brasil.

Empresas e organizações como Coca-Cola, Natura, Unimed, ESPM, Siemens, Instituto Filantropia e EDP fazem parte do seu portfólio de projetos, de apresentações em *powerpoint*, *flashs* animados, *hotsites*, documentos digitais, publicações, entre outros. Eles fazem parte da cadeia de valor de várias empresas dando oportunidade a essa organização de realizar um impacto social por meio da sua cadeia também.

A história começou quando, todas as vezes que os integrantes do Iteva apresentavam seus projetos por meio do Powerpoint, os interlocutores, além de comentar sobre o conteúdo, também elogiavam a qualidade dos slides. Numa dessas reuniões, Horácio Melo, então articulador de negócios do Sebrae CE, vislumbrou o potencial de um negócio de produção de apresentações de *powerpoint* e solicitou um trabalho experimental para ele. Esse foi o pontapé da cooperativa Midiacom.

Após a realização desse primeiro trabalho, o Iteva realizou uma pesquisa e detectou um mercado potencial: comunicação digital. Assim, em 2004, iniciou o Projeto Midiacom com o objetivo de formar profissionais para esse novo mercado. Porém as demandas para o serviço de criação, elaboração e produção de apresentações foram aumentando e não bastaria somente ter um projeto de formação de mão de obra, seria necessário prestar esse serviço como organização.

Então nasce o negócio de impacto, atrelado a um projeto social de formação. Um parceiro estratégico foi fundamental nesta fase inicial, Sebrae CE, tanto pela demanda como pela educação empreendedora para os jovens.

Durante três anos os recursos advindos da venda dos serviços custeavam a estrutura de formação e ainda pagavam o trabalho dos jovens que iam se profissionalizando e permanecendo no negócio.

A partir de 2007, o projeto já apresentava os primeiros resultados, e com isso as parcerias para transferência de conhecimento e captação de recursos foram aparecendo e se fortalecendo.

Outros meios de comunicação digital foram sendo incorporados ao programa e, hoje, existe a produção e edição de vídeos, editoração e diagramação, sites, desenvolvimento de software e apresentações em outras plataformas.

Em 2014, o Midiacom completou 10 anos em março, com mais de 1.200 alunos beneficiados pelos cursos e programas diversos.

Em 2018 o Iteva fez 25 anos e já foram 2.840 adolescentes e jovens qualificados nesse Programa. O negócio já é 100% autônomo e autossustentável, gerando renda e oportunidade de trabalho baseado em tecnologias digitais de última geração.

A Midiacom está inserida na cadeia de valor de algumas empresas. São clientes de comunicação digital: Coca-Cola, Citibank, Siemens, Petrobras, Tetra-Pak, Gerdau, Edp, Grupo Orsa, Enel, Endesa, ESPM, Edenred, Natura, Schneider Electric, Nufarm, Editora Abril, Governo do Estado do Pará, Governo do Estado do Ceará, Senac, Senai, Sesi, Sistema Fiec, Grupo Promon, Energisa, Unicred e Unichristus — Centro Universitário Christus.

Portanto, na verdade, a cadeia de valor envolve “toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário”. Ela também “é uma representação das atividades de uma organização e permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo, sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos de organizações” (Wholey, 1979:56).

3. Identificando parceiros na cadeia de valor dos negócios de impacto

Após os processos de avaliação, da tomada de decisão de quais “nós” da cadeia de valor serão necessários, e que tipos de serviços, materiais, produtos ou insumos eles oferecerão, será o momento de buscar os parceiros que sigam a mesma filosofia do negócio de impacto. Yunus (2010) indica algumas ideias que podem ser úteis para gerar novos conceitos de negócio de impacto em torno da cadeia de fornecimento. Conceitos e ideias também servem para desenvolver fornecedores ou ainda buscar organizações com essas temáticas (quadro 1).

Quadro 1
Conceitos e ideias de empresas fornecedoras para negócios de impacto

Conceito e ideia	Descrição
Melhora a produção e o acesso ao mercado	Empresas ou organizações que trabalham descobrindo uma maneira de facilitar o acesso a clientes no mundo desenvolvido para artesão do mundo em desenvolvimento, por exemplo.
Oferece emprego	Empresas ou organizações comerciais que empregam uma equipe de vendas formada por ex-dependentes químicos ou mães solteiras, por exemplo.
Ajuda os consumidores	Empresas ou organizações que beneficiam os clientes e consumidores por oferecerem produtos e serviços necessários e valiosos a preços acessíveis, por exemplo, o Grameen Bank.
Incentiva o empreendedorismo	Empresa ou organizações que desenvolvem, investem e incentivam o desenvolvimento pessoal e o empreendedorismo.
Proporciona estabilidade	Empresa ou organizações que oferecem a pessoas vulneráveis maior grau de estabilidade em sua vida, buscando formas de atividades sociais, econômicas e estruturantes.

Fonte: Yunus (2010).

Estes são alguns tipos de negócios para sair da “caixinha” das empresas tradicionais. A dificuldade de buscar uma organização assim será um pouco maior, porém nada melhor do que uma boa rede de relacionamentos. No quadro 2 apresentam-se exemplos de redes de parceiros a serem desenvolvidos na sua cadeia de valor.

Quadro 2
Rede de parceiros para um negócio de impacto

Tipo de parceiro	Descrição
Outro negócio de impacto	Para reproduzir, adaptar ou expandir um modelo existente.
Uma ONG ou entidade beneficente	Para complementar e apoiar o trabalho já existente de uma ONG ou negócio de impacto social.
Um parceiro de tecnologia	Para vender ou licenciar os produtos tecnológicos ou os conhecimentos especializados necessários para o sucesso de seu negócio, ou ainda para aderir ao projeto como parceiro, entrando com o fornecimento de tecnologia.
Um parceiro de produção	Para fornecer as matérias-primas que serão necessárias aos produtos finais desenvolvidos.
Um parceiro de recursos humanos	Por exemplo, uma agência que possa conectar sua empresa com pessoas talentosas dispostas a dedicar parte da sua carreira a uma causa de valor, ou uma universidade que possa criar vínculos entre você e os professores ou estudantes que tenham conhecimentos relevantes.
Um parceiro de distribuição	Que poderia, por exemplo, ser uma ONG (se você quiser vender um produto para clientes de comunidades menos desfavorecidas economicamente), uma empresa tradicional de maximização de lucros (se quiser vender um produto para clientes de classe socioeconômica mais alta), ou comerciante da internet (se quiser vender um produto para clientes tecnologicamente educados e geograficamente dispersos).
Um parceiro de monitoramento	Uma organização que possa ajudá-lo a definir e medir o efeito do seu negócio de impacto, que poderia ser uma organização sem fins lucrativos, uma empresa de consultoria especializada, ou uma equipe da universidade com especialização na área em que a empresa esteja trabalhando. Quanto melhor o acompanhamento, mais fácil será convencer os investidores e outros parceiros do valor do trabalho do negócio.

Fonte: Adaptado de Yunus (2010).

Quando o negócio de impacto for buscar um parceiro, será necessária a busca de uma agenda de colaboração ativa; para isso, Prahalad (2004:234-235) formula cinco perguntas fundamentais para essa colaboração:

- i. Por que colaborar? Que necessidades competitivas tornam a colaboração necessária?
- ii. O que é necessário para ser bem-sucedido na colaboração?
- iii. Como os modelos colaborativos diferem quanto ao método e ao propósito?
- iv. Quais são os custos e benefícios da colaboração? Quem assume os custos? Quem desfruta dos benefícios?
- v. Que tipos de infraestrutura de informação são necessários nos esquemas de colaboração complexos?

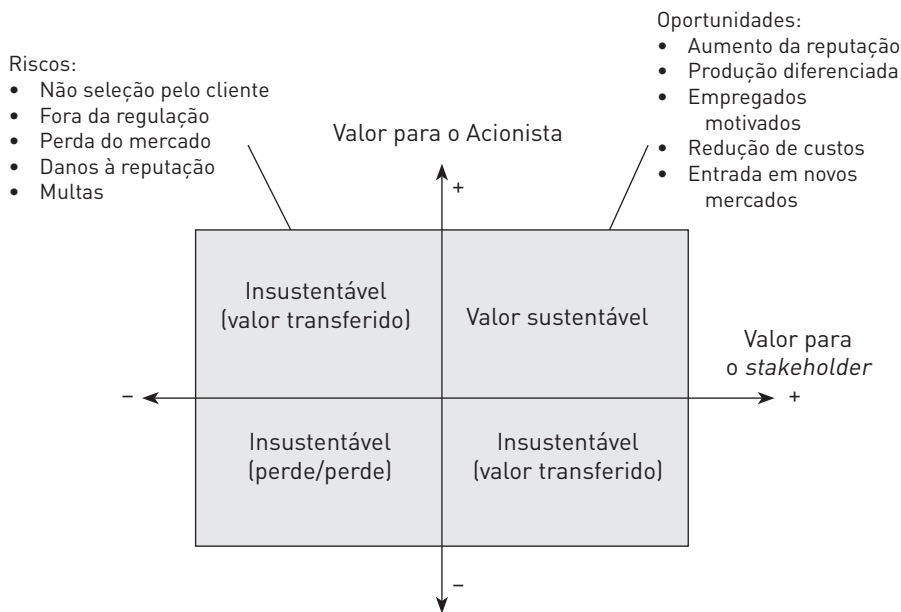
Para buscar estes tipos de colaboração, existem algumas organizações que acabam sendo um *hub* de empresas de impacto; são aceleradoras, incubadoras, financiadoras, certificadoras, espaços de *coworkings*, entre outras. Nos sites dessas organizações existe uma lista de empresas e organizações apoiadas, certificadas, aceleradas ou citadas. Caso sua organização esteja buscando parceiros para sua cadeia de valor, seria interessante buscar mais informações sobre o ecossistema de negócios de impacto em que ela está inserida.

4. Como implementar uma cadeia de valor na perspectiva de negócios

A implementação da cadeia de valor fidedigna à proposta, missão e valores do negócio de impacto é fundamental para também implementar outras ferramentas e conceitos. Os conceitos de uma cadeia de valor orientadas para negócios de impacto passam muito pela questão de seleção das empresas parceiras que serão inseridas como fornecedoras, canais, prestadores de serviços, entre outras, que tenham uma gestão e os valores socioambientais arraigados em seus processos, ações, produtos e serviços. Ou seja, o negócio de impacto contratará, ou fará parceria para sua cadeia de valor, organizações que façam parte e acreditem na missão e visão do

empreendimento. Lazlo (2008) inclusive indica o *sustainable value framework* (estrutura de valor sustentável), ou seja, a geração de valor não só para os sócios empreendedores mas também para todos os *stakeholders*, inclusive aqueles que fazem parte da cadeia de valor, como na figura 3.

Figura 3
Framework de valor sustentável



Fonte: Lazlo (2008).

No *framework* apresentado na figura 4 não adianta só gerar valor para o acionista, pois pode-se incorrer em alguns riscos como estar fora da regulação, ainda perder o mercado, não ser selecionado pelo cliente, gerar danos à reputação e gerar multas por problemas socioambientais, só focando no acionista. No caso de gerar valor para o acionista e também para os *stakeholders*, a empresa de impacto possui muitas oportunidades como aumento da reputação, uma produção diferenciada, empregados motivados, redução de custos, já comentados anteriormente, e a possível entrada em novos mercados com regulações ambientais e sociais mais rígidas. Dessa maneira, a geração de valor compartilhado é realizada ao longo da cadeia de valor e com os outros *stakeholders*.

Bovet e Martha (2001) questionam se as características da rede de valor: são alinhadas com o cliente, cooperativas e sistemáticas, ágeis, digitais e com fluxo rápido. Além disso, a rede de valor deve oferecer conveniência, confiabilidade, rapidez e personalização (em seus diversos graus e combinações para encantar o cliente). E fazendo isso com eficientes operações integradas e conectadas em rede, que agreguem valor aos clientes e acionistas. O modelo de negócio talvez deva ser desenvolvido e implantado em torno de redes de valor em outros negócios de impacto. Para implementar uma rede de valor para sustentabilidade, Werbach (2009) apresenta na figura 4 as cinco dimensões de uma rede de valor compartilhado.

Figura 4

As cinco dimensões de uma rede de valor compartilhado



Fonte: Werbach (2009).

Para cada tema da rede de valor compartilhado Werbach (2009:152-154) especifica a importância e indica os principais pontos.

- i. *Protocolos* — Uma rede não funciona sem regras e protocolos explícitos. Se na sua empresa as pessoas não conhecem as regras e não engajam os outros “nós” da rede, corre-se o risco de todos realizarem algo errado.
- ii. *Atividade* — Redes falham se não tiverem muitas atividades. Se você cria uma rede internamente e externamente na empresa, mas engaja e ativa essa rede anualmente, essa rede não terá muito valor. É necessário um engajamento e uma ativação com períodos mais frequentes.
- iii. “*Nós*” fortes — Uma rede só será forte se os “nós” de pessoas participantes também forem fortes. É necessário buscar organizações e pessoas com experiências específicas ou influentes nos temas.
- iv. *Transparência* — Informação é o combustível das redes, e as informações virão com iniciativas que sejam transparentes. Redes utilizam informações para resolver problemas e construir relacionamento. Sem informação não existe rede.
- v. *Gestão* — A rede necessariamente precisa de gestão. Alguma organização ou pessoa deve ser encarregada de fazer a gestão da rede e disseminar a comunicação e as informações.

Hitchcock e Willard (2009) reforçam a necessidade de processos na hora de compras de insumos e produtos com atributos relacionados com a sustentabilidade. Essas práticas de compras incluem políticas, procedimentos e sistemas que encorajam decisões com critérios claros em relação à sustentabilidade. Uma das formas que os autores indicam é a adoção da Sustainable or Environmental Preferable Purchasing Policies (EPPP), ou *uma política de compras preferencialmente sustentável ou ambientalmente correta*. Nesse caso a empresa terá regras e normas que darão preferência a parceiros e fornecedores com atividades e ações mais sustentáveis. Esses elementos serão critérios importantes na escolha do fornecedor ou do canal de distribuição.

Outra forma, conforme os autores indicam, seria inserir a temática da sustentabilidade e questões ambientais nos *pedidos de compras* e nos *contratos* junto aos fornecedores e parceiros de cadeia de valor. É uma forma mais apurada, dependendo do negócio e segmento de empresa,

seria implementar um *sistema de gestão ambiental ou mais sustentável na cadeia de valor* da empresa, com indicadores e auditorias para garantir a qualidade, eficiência e conformidade com as regras estabelecidas anteriormente.

Não basta o fabricante almejar e implementar políticas e diretrizes internas, para conseguir excelência em responsabilidade social. A prática deve se estender aos fornecedores, distribuidores e varejistas, evitando ações precárias e muitas vezes predatórias em questões socioambientais. Caso contrário a empresa produtora corre o risco de ser penalizada com a perda de uma boa imagem corporativa e de competitividade devido à ineficiência da cadeia produtiva em que está inserida, por mais correta que ela seja isoladamente. [Aligleri, Aligleri e Kruglianskas, 2009:45]

Liker e Choi (2004) sugerem no quadro 3 uma receita prática para uma parceria de sucesso no relacionamento da empresa focal com sua cadeia de valor.

Quadro 3

Receita prática para uma parceria de sucesso no relacionamento da empresa focal com sua cadeia de valor

Atividade	Detalhamento	Ações mitigadoras possíveis
Conduza atividades conjuntas de melhoria	Compartilhe melhores práticas com seus fornecedores Conduza projetos no estilo Kaizen nas instalações de seus fornecedores Estabeleça grupos de estudos de fornecedores	<i>Pense no ciclo de vida do produto em conjunto com os procedimentos logísticos: essa operação apresenta pontos críticos em todas as fases do ciclo de vida do produto (desenvolvimento, produção, distribuição, consumo e pós-consumo). Não se esqueça de pensar no fim da vida útil, reciclagem, remanufatura, reprocessamento, entre outros.</i>

Atividade	Detalhamento	Ações mitigadoras possíveis
Compartilhe informações intensamente mas seletivamente	<p>Estabeleça datas, horários e agendas específicas para as reuniões</p> <p>Use formatos rígidos para a troca de informações</p> <p>Insista em coleta de dados com acurácia</p> <p>Compartilhe informação de forma estruturada</p>	<p><i>Tenha regras claras com critérios de qualidade e responsabilidade socioambiental no contrato de fornecedores:</i> o contrato, entre outras cláusulas, deve prever a obrigatoriedade do respeito às leis trabalhistas, ambientais, sanitárias e de dignidade humana, sob pena de rescisão nos casos de descumprimento.</p> <p><i>Garanta a rastreabilidade de seus produtos e insumos:</i> instale processos que permitam rastrear seus produtos. Saber a origem dos produtos que são fornecidos à sua empresa é a chave da rastreabilidade e certificações.</p>
Desenvolva capacitações técnicas nos seus fornecedores	<p>Desenvolva habilidades de solução de problemas nos seus fornecedores</p> <p>Desenvolva uma “linguagem” comum</p> <p>Capitalize a habilidade de inovação dos fornecedores</p>	<p><i>Crie programas e cursos de capacitação para seus fornecedores:</i> para que eles possam adotar normas e regras socioambientais e respeitar as leis sanitárias e trabalhistas em seus sistemas de produção.</p>
Supervisione seus fornecedores	<p>Mande avaliações de desempenho mensais aos seus principais fornecedores</p> <p>Forneça <i>feedback</i> constante e imediato</p> <p>Garanta que a gestão sênior se desenvolva na solução de problemas</p>	<p><i>Procure selecionar fornecedores de serviços logísticos adotando critérios que vão além da redução de custos de transporte:</i> pense nas distâncias, roteirização, localização dos centros de distribuição, combustíveis alternativos. Avalie principalmente a redução das emissões de gases de efeito estufa gerados pelo transporte da mercadoria.</p>



Atividade	Detalhamento	Ações mitigadoras possíveis
Transforme a rivalidade entre fornecedores em oportunidade	Compre cada componente de duas ou três fontes Crie filosofias e sistema de produção compatíveis Transfira conhecimento para os fornecedores, mas sempre mantendo controle	<i>Crie programas de acompanhamento, certificação e auditoria dos fornecedores: estabeleça padrões de exigência rigorosa em qualidade e responsabilidade socioambiental, incluindo visitas e monitoramento das atividades de seus fornecedores. Inclua um programa de comunicação com o mercado consumidor. Seja transparente e trabalhe de forma cooperada com os stakeholders para resolução de pontos críticos nos processos de produção e produtos finais: demonstre continuamente o que está fazendo para buscar soluções.</i>
Entenda como seu fornecedor trabalha	Aprenda sobre o negócio do seu fornecedor Vá visitá-lo para ver como ele funciona Respeite as habilidades do fornecedor Comprometa-se com a coprosperidade	

Fonte: Adaptado de Liker e Choi (2004).

Epstein (2008) ressalta que uma das formas de minimizar os impactos sociais e ambientais é fazer pressão sobre os fornecedores para reduzir os impactos negativos de componentes de produtos ou serviços que eles oferecem. Ao pressionar toda a cadeia de valor com essas preocupações, negócios de impacto podem reduzir seus impactos sociais e ambientais e inclusive seu custo. Isso é uma oportunidade para estimular mercados para produtos, serviços e materiais mais sensíveis ao tema ambiental e social. Epstein (2008:213) lista alguns exemplos para os benefícios deste movimento:

- i. Diminuição de custos: gestão efetiva de resíduos e de materiais perigosos.
- ii. Economia pelo uso consciente de energia, água, combustível e outros recursos.
- ii. Um *compliance* mais fácil por seguir corretamente as normas e leis.

- iv. Redução de risco de acidentes, redução de responsabilidades e ações trabalhistas, e diminuição de custos de saúde e segurança.
- v. Melhoria da imagem.

Cada negócio de impacto terá sua cadeia de fornecedores específica e deve investir tempo e esforço para que seja o mais eficiente e próspero possível. Pois, quanto mais engajamento e parceria existir com essa rede, maior será o impacto que o negócio desenvolverá. A quantidade de ações pode parecer grande e inviável para o curto prazo. Isso não deve impedir a cadeia de suprimento de tomar os primeiros passos em direção à sustentabilidade, e de traçar um plano de longo prazo nesse sentido.

Epstein (2008), além do que já foi indicado, sugere para uma gestão da rede de valor: reuniões constantes com fornecedores, treinamento e suporte técnico, questionários e auditorias e um desenvolvimento e pesquisa colaborativa entre toda a rede. Portanto, propõem Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) que há necessidade de as empresas tornarem-se mais proativas na definição de relacionamentos simbióticos com os *stakeholders* da cadeia de valor, o que institui um complicado xadrez organizacional já que cada agente depende do perfeito funcionamento do outro para atingir seus objetivos. Mas com certeza é uma parte do desafio necessário para quem escolheu desenvolver um negócio de impacto socioambiental. Lazlo (2010) possui um diagrama que mostra os principais impactos da operação de empresa a montante e a jusante em sua cadeia de valor, conforme a figura 5.

Figura 5

Avaliando os impactos ao longo da cadeia de valor



Fonte: Lazlo (2010) adaptado pelos autores.

Alguns gestores mais tradicionais podem achar que este passo seja demasiadamente avançado, porém este é o desafio real dos negócios de impacto: desenvolver-se de uma forma socioambientalmente correta e lucrativa, e ao mesmo tempo desenvolver e induzir tais práticas em sua cadeia de valor. O exemplo da Escola Pau-Brasil (box 2) é fundamental para refletirmos sobre o desenvolvimento da cadeia de valor pelo negócio de impacto.

Box 2

Caso Escola Pau-Brasil: desenvolvimento de cadeia de valor pelo negócio de impacto

O jovem Jonaci Silva Moreira, de família de catadores, morava na região de Dom Antônio Barbosa, um dos bairros de Campo Grande, capital do estado do Mato Grosso do Sul, com maior vulnerabilidade social.

“Era só nós quatro na vida, eu, meu pai e meus irmãos. Minha mãe separou da gente. Meu pai foi para o lixão e eu precisei ir com ele também. Durante a semana eu estudava e no final de semana ia para o lixão. Mas um dia apareceu o Stephan e o Fred na escola e falaram do curso. Eu não acreditei, porque pensei: ‘o que esses estrangeiros queriam aqui no Brasil, com crianças pobres?’ Mas fui para o projeto”, recorda Jonaci, hoje profissional reconhecido. Ele participou da Escola Pau-Brasil, depois transformou-se em monitor das novas turmas e com o conhecimento de marceneiro profissional foi contratado por uma empresa da capital que atua no ramo de design de móveis.

A Escola Pau-Brasil, instalada na rua Miraf, 700, no bairro Pioneiros, em Campo Grande, oferece capacitação educacional e profissional para adolescentes e jovens entre 16 e 21 anos. Ela foi idealizada por dois suíços que chegaram em Campo Grande há mais de uma década e fundaram o projeto. O projeto da Escola Pau-Brasil é gerido pela organização não governamental (Ong) Gira Solidário — Promoção e Defesa da Infância e Adolescência, instituição criada em 2002. A organização não governamental criada pelo fotógrafo suíço Stephan Hoffmann e o arquiteto Fred procura combater a vulnerabilidade social que atinge crianças, adolescentes e suas famílias.

No início dessa instituição, a principal ação foi transformar a vida de 50 meninos e meninas de famílias ex-carvoeiras de Ribas do Rio Pardo. Na época, a exploração desse tipo de atividade fez com que várias pessoas vivessem em condições críticas, além da constatação de trabalho infantil. O projeto Direito de Crescer acompanhou essas famílias ex-carvoeiras durante sete anos na construção de uma vida digna, sem dependência de trabalho infantil, e foi financiado com 100% de doações suíças.

O projeto Escola Pau-Brasil surgiu depois, em 2007, como uma proposta de garantir outro caminho que não fosse o trabalho no lixão, que na época estava aberto no bairro Dom Antônio Barbosa. A Escola é um programa permanente de profissionalização, integração social, cidadania e sustentabilidade, tendo como público-alvo jovens de 17 a 20 anos em situação de vulnerabilidade social. Seu objetivo principal é de formar profissionais da marcenaria, do design de móveis e do empreendedorismo. Além de vender os móveis e acessórios de decoração utilizando o refugo de madeiras de madeiras, *pallets* em desuso, bem como material comprado de cooperativas de reciclagem. Toda a cadeia de fornecedores é desenvolvida com preceitos éticos e de responsabilidade ambiental para corroborar a missão da Escola e não se retornar ao trabalho informal.

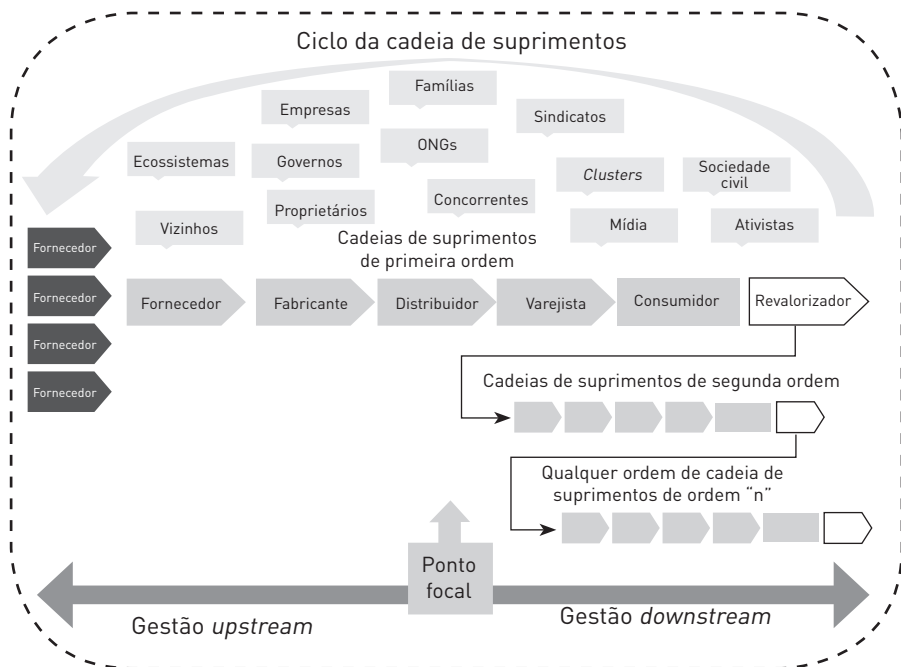
O curso tem duração de dois anos e está estruturado em 24 horas semanais de aulas práticas e oito horas de ensino teórico. Uma nova turma de seis alunos (entre 17 e 20 anos) inicia atividades a cada semestre. A grade oferece ensino complementar de cidadania, português, matemática e estímulos lúdicos, além de atividades de lazer.

As técnicas e o padrão suíços de marcenaria foram adaptados para as aulas e cultura brasileira. Quando atingem bons resultados, são contemplados com ferramentas pessoais para que possam se preparar para seu próprio empreendimento, estabelecendo parcerias com outros profissionais do mercado. Incluindo no mercado mais fornecedores e profissionais com noções de cidadania advindas de um projeto de impacto social e ambiental.

Com o avanço do projeto, a escola desenvolveu sua própria marca de móveis e acessórios de decoração sustentáveis, a Trendero, o que fortalece ainda mais a geração de renda para as famílias dos alunos. A Trendero acaba incluindo socialmente os alunos por meio das capacitações técnicas e da educação informal, bem como oferecendo uma oportunidade laboral com rendimentos advindos de produtos mais ambientalmente corretos e com design criativo. A venda de produtos para consumidores finais e para os varejistas locais confeccionados nas oficinas contribui para o projeto e para os alunos diretamente. Um desafio a ser vencido pelo empreendimento é o alcance e a ampliação do mercado de atuação para além de Campo Grande, para além de Mato Grosso do Sul.

Em toda a gestão de processos sempre existem os riscos e impactos inerentes ao negócio. Para a gestão da cadeia de valor não é diferente. Além dos fornecedores, distribuidores e outros atores da cadeia de valor, é muito importante aplicar este tipo de relacionamento e parceria com os outros públicos da empresa (*stakeholders*). Ademais, é importante mencionar todos os outros *stakeholders*, formando um sistema de suprimentos e demandas muito mais complexo, conforme se vê na figura 6.

Figura 6
Mapeando o sistema de suprimentos e demandas



Fonte: Laasch e Conaway (2013).

No ciclo da cadeia de valor de uma empresa de impacto, para Laasch (2015), acabam entrando o movimento de reutilização do material e outras cadeias de suprimentos de segunda ordem e várias outras ordens, no final do processo, depois do uso do produto pelo consumidor. A cadeia como um todo deve assumir para si a preocupação com a vida útil do produto e seu destino após o consumo, inserindo nesse pensamento inclusive as embalagens que o compõem, caso existam. Só assim a cadeia conseguirá atingir níveis elevados de responsabilidade social e contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Por outro lado, a incorporação de responsabilidades e valores socioambientais pode ser desequilibrada e “[...] a assimilação do conceito não se dá igualmente entre as empresas presentes em uma determinada cadeia produtiva” (Aglieri et al., 2009:47). E ainda, “[...] uma cadeia de suprimentos responsável é aquela que otimiza o tripé da sustentabilidade, o valor do stakeholder e o desem-

penho ético, desde a primeira atividade de produção, ao longo da utilização do produto, até o fim da sua vida útil e mais além” (Laasch, 2015:292).

O “mais além” refere-se ao pós-consumo. Sobre isso, Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) dizem que é muito importante enfatizar que a responsabilidade socioambiental da cadeia produtiva não termina com a venda do produto e utilização pelo consumidor final.

5. Reflexões finais

Para os negócios de impacto, avaliar os riscos e impactos socioambientais ao longo de toda a cadeia produtiva é uma oportunidade ganha-ganha, obviamente dependendo da missão, visão e valores da organização. Todo esse movimento para que as empresas tradicionais e os negócios de impacto possam seguir o famoso conceito em inglês *walk the talk*, fazer valer suas intenções, ou ainda dizer o que vai fazer e, de fato, fazer valer o que disse, ou ainda praticar o discurso. Os métodos e as ferramentas para avaliar o impacto e o desempenho socioambiental de negócios de impacto em cadeia de valor, entretanto, indicam outras possibilidades. Ante a diversidade de ferramentas e métodos, ressalta-se que a utilização e escolha de um deles é uma forma de aumentar a relevância da racionalidade técnica do projeto ao seu limite, o que contribui para sua boa condução e coordenação. Esses métodos têm como função tornar os projetos mais eficazes na alocação de recursos visando o cumprimento da missão socioambiental do empreendimento. Entretanto, para desenvolver empreendimentos, programas e projetos socioambientais, devem ser considerados os múltiplos interesses envolvidos que permeiam principalmente as esferas político-sociais.

Referências

ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO. *Guia Modelo C: uma nova abordagem para o campo dos negócios de impacto socioambiental no Brasil*. São Paulo: ICE — Instituto de Cidadania Empresarial; Fundação Boticário; Move Social; SenseLab, 2018. Disponível em: <<http://>

- ice.org.br/modelo-c-uma-nova-abordagem-para-o-campo-dos-negocios-de-impacto-socioambiental-no-brasil/>.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. *Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARKI, E. et al. (Org.). *Negócios com impacto social no Brasil*. São Paulo: Peirópolis, 2013.
- BOVET, D.; MARTHA, J. *Redes de valor: aumente os lucros pelo uso da tecnologia de informação na cadeia de valor*. São Paulo: Negócio, 2001.
- BRANDÃO, D. *Métricas para negócios de impacto social*. In: RELATÓRIO anual Move, 2012/2013. São Paulo, 2013. p. 18-20.
- CORRÊA, H. L. *Gestão de redes de suprimento: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado*. São Paulo: Atlas, 2010.
- EPSTEIN, M. J. *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Greenleaf Publishing Limited, 2008.
- HITCHCOCK, D. E.; WILLARD, M. *The business guide to sustainability: practical strategies and tools for organizations*. Londres: Earthscan, 2009.
- JAIN, V.; WADHWA, S.; DESHMUKH, S. G. Select supplier-related issues in modelling a dynamic supply chain: potential, challenges and direction for future research. *International Journal of Production Research*, v. 47, n. 11, p. 3013-3039, 2009.
- JOKELA, P.; ELO, M. *Creating value with social entrepreneurship*. Turku School of Economics, University of Turku, Department of Marketing and International Business, Finland, s.d. p. 252-259.
- LAASCH, O. *Fundamentos da gestão responsável: sustentabilidade, responsabilidade e ética*. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- LAASCH, O.; CONAWAY, R. N. *Responsible business managing for sustainability ethics and global citizenship*. Monterrey: Edital Digital, 2013.
- LASZLO, C. *Sustainable value: how the world's leading companies are doing well by doing good*. Stanford: Stanford University Press, 2008.
- LIKER, J. K.; CHOI, T. Y. Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review*, v. 82, n. 12, p. 104-113, 2004.
- MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001
- OLIVEIRA, G.; KIYAMA, R.; COMINI, G. Impacto Social. In: BARKI, E. et al. (Org.). *Negócios sociais no Brasil*. São Paulo: Peirópolis, 2013.

- PRAHALAD, C. K. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, M. E. *Competição*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. *Competitive advantage*. Nova York: Free Press, 1985.
- _____; KRAMER M. The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1-2, jan./fev. 2011.
- SVENSSON, G. Aspects of sustainable supply chain management (SSCM): conceptual framework and empirical example. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 12, n. 4, p. 262-266, 2007.
- WILLIAMSON, O. E. *Market and hierarchies: managerial objectives in a theory of the firm*. Nova York: Free Press, 1975.
- WERBACH, A. *Strategy for sustainability: a business manifesto*. Boston: Harvard Business Press, 2009.
- WHOLEY, J. *Evaluation: promise and performance*. Washington, DC: Urban Institute, 1979.
- YUNUS, M. *Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Avaliação de impacto social

Sérgio G. Lazzarini
Edgard Barki

Introdução

Como já discutido nos capítulos anteriores, o principal objetivo dos negócios de impacto é resolver um problema social e criar um impacto social positivo. No entanto, uma questão que sempre está presente é: como avaliar o impacto social de uma organização? Longe de ter uma resposta fácil ou única, o processo de avaliação de impacto é, por vezes, complexo, custoso e exige tempo e dedicação. Por isso, nem sempre é a prioridade de um empreendedor.

Este capítulo discute por que e quando é necessário fazer uma avaliação de impacto, o que deve ser medido e como fazer essa avaliação, explorando diversos métodos e técnicas que são, muitas vezes, complementares.

Por que medir impacto?

No âmbito dos negócios de impacto socioambiental e investimentos de impacto, há um amplo e controverso debate sobre a necessidade e adequação de mecanismos para medir os resultados socioambientais dos projetos. Ainda que o uso de técnicas de avaliação seja bastante comum para a

definição e acompanhamento de políticas públicas, muitos questionam se os empreendedores sociais têm de fato capacitação e até mesmo recursos para realizar complexas medições. Alguns argumentam que, a princípio, a sua própria orientação social já poderia implicar ganhos para as populações-alvo e que a exigência de mecanismos rigorosos de medição poderia ser um desvio de tempo e recursos que poderiam ser aplicados no negócio em si (ver, por exemplo, o debate em Brest e Born, 2013).

Contudo, esse conflito torna-se menos aparente se consideramos que a avaliação de impacto é uma forma de *gestão* e melhoria dos projetos sociais. Mais importante que “comprovar” um determinado impacto é obter informações úteis que permitam aprimorar os modelos de negócios e as intervenções propostas. Muitas vezes, as melhores avaliações são aquelas que reportam aspectos não tão positivos, permitindo aos gestores redesenhar e ajustar suas iniciativas.

Considere por exemplo o caso da Toms, um empreendimento social no setor de calçados. A empresa nasceu com uma ideia simples: para cada par de calçado vendido, um outro par seria doado para crianças carentes em países menos desenvolvidos. Embora o “impacto” desse modelo pareça ser a princípio evidente, um estudo realizado em El Salvador trouxe resultados surpreendentes. Crianças que receberam os calçados aparentemente reduziram seu tempo alocado para lição de casa (provavelmente dedicando mais tempo a lazer) e aumentaram sua percepção de que as pessoas são dependentes de ações caridosas, com possível reflexo negativo sobre sua autonomia para desenvolvimento pessoal e profissional (Wydick et al., 2018). Outro efeito colateral, descrito no filme *Poverty, Inc.* (2014), é que os calçados doados passaram a competir com produtores locais desses produtos, o que levou a própria Toms a posteriormente desenvolver unidades de produção nos países-alvo.

Nessa linha, investidores e empreendedores de impacto frequentemente reportam a importância das avaliações como ferramenta de gestão. Por exemplo, no *survey* descrito no relatório anual do Global Impact Investing Network (Giin) de 2018, os respondentes declaram utilizar meta de impacto como forma de apoiar a gestão dos projetos (81% dos casos), como mecanismo para guiar decisões de investimento (68%) e como forma de aumentar a responsabilização dos negócios (62%) (Mudaliar, Bass, e Dithrich, 2018). Relacionadas com esse último item, já aparecem fortes

preocupações para evitar o que se denominou de *impact washing*: reportar resultados pouco sólidos apenas como forma de propaganda ou para aumentar a legitimidade dos negócios.

O que medir?

Ao se realizar uma avaliação de impacto socioambiental, há muitas métricas que podem ser utilizadas, desde algumas mais simples a outras mais sofisticadas. As decisões de o que medir e como medir dependem de algumas questões como: *quais os usos* da avaliação de impacto, *qual o momento* do negócio e *qual o valor* que se tem disponível para avaliar o impacto.

Em relação ao *uso da avaliação de impacto*, ela é uma importante ferramenta de *gestão* e melhoria dos projetos sociais. No entanto, seu uso pode variar de um melhor entendimento do perfil das pessoas impactadas e a percepção delas sobre o impacto gerado pelo negócio de impacto até uma necessidade de entendimento profundo dos resultados das intervenções para que o negócio possa escalar ou replicar com sucesso tanto econômico como social (Bates e Glennerster, 2017). Dependendo de seu uso, métricas distintas e metodologias diferentes podem ser usadas. Por exemplo, uma empresa como a Hand Talk, que oferece uma plataforma de tradução de libras, pode em um primeiro momento querer entender qual o perfil das pessoas que acessam seu aplicativo e as formas como as pessoas usam o serviço. Em outro momento, a mesma Hand Talk pode estar interessada em vender seu projeto para o governo ou uma fundação e para isso quer comprovar o efeito do aplicativo na educação das pessoas e, nesse sentido, pode buscar métricas mais ligadas ao desenvolvimento pessoal utilizando metodologias mais robustas.

Outra questão relevante é o *momento do negócio*. Um negócio de impacto em seu início da operação ainda tende a mudar muito seu modelo de negócios. Fazer uma avaliação de impacto nesse momento em que a organização ainda não está madura pode não fazer muito sentido, pois o que será avaliado sofrerá uma transformação e os resultados não valerão mais. Nesses casos, vale mais a pena coletar dados para monitorar o negócio que ajudem em sua implementação (Gugerty e Karlan, 2018).

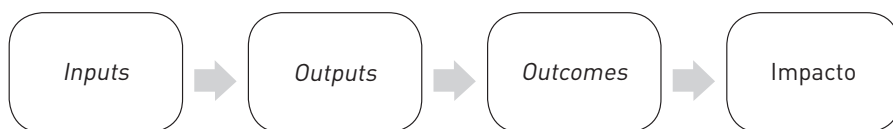
Um ponto sempre crítico ao se pensar em avaliação de impacto é a questão *financeira*. Quanto mais complexa e acurada a avaliação, mais custosa ela tende a ser. A conta simples de pensar e nem sempre fácil de fazer é se o custo da avaliação compensa seu retorno. Para isso é importante sempre lembrar o uso da avaliação e pensar a melhor metodologia para cada momento: aprofundamento do entendimento do impacto, aperfeiçoamento do modelo de negócio, escala/replicação. Não existe uma única solução perfeita sempre, mas possibilidades de pesquisa que ajudam o empreendedor a sempre melhorar a gestão do seu negócio. O importante é sempre buscar monitorar seu impacto e melhorar seus indicadores e métricas.

Os indicadores são geralmente classificados em *inputs*, *outputs*, *outcomes* e impacto, conforme a figura 1. Os *inputs* são os recursos investidos na atividade. São os meios pelos quais o negócio atingirá o impacto social pretendido. Por exemplo, pode ser o capital, humano ou físico, utilizado para que o negócio opere. Os *outputs* são os resultados imediatos de um negócio. Por exemplo, número de alunos de uma escola, número de pacientes atendidos em uma clínica médica. A grande vantagem dos *outputs* é que eles são relativamente fáceis de serem medidos e permitem uma análise de evolução do negócio e de seu alcance. No entanto, os *outputs* não explicam o que aconteceu com a população atendida. Por exemplo, os alunos da escola efetivamente aprenderam? Os pacientes atendidos pela clínica melhoraram seu quadro de saúde? Nesse sentido, temos os *outcomes* que são os resultados de médio e longo prazos do negócio e que buscam entender os efeitos das ações nas pessoas, como a melhoria nas habilidades de relação interpessoal de uma nova metodologia de educação. A vantagem do *outcome* é de ser um indicador do resultado social de um negócio que deve estar alinhado com sua teoria de mudança. No entanto, sua desvantagem é que se torna mais complexo para o empreendedor coletar essa informação.

Por fim, temos o *impacto*, que busca avaliar se efetivamente as intervenções do negócio foram as responsáveis pelas mudanças socioambientais ou se outros fatores é que determinaram as mudanças ocorridas na população. Por exemplo, podemos verificar que alunos de determinada escola de inglês conseguem aumentar sua empregabilidade em 20%. No entanto, se não tivermos uma base comparativa, não

temos como afirmar que esse resultado é fruto das ações da escola ou se são outros fatores, como melhoria do cenário econômico, que afetaram esse resultado. Nesse caso, para avaliarmos efetivamente o impacto, é necessário realizar uma pesquisa experimental conforme será explicado adiante.

Figura 1
Framework de monitoramento e avaliação de impacto



Fonte: Adaptada de Khandker et al. (2010:9).

Como fazer avaliação de impacto?

Se a avaliação de impacto é um mecanismo de gestão, ela deve ser plenamente inserida em processos organizacionais mais amplos que permitam a identificação e o acompanhamento de questões socioambientais a serem enfatizadas. Na proposta do Impact Management Project, um grupo internacional buscando coordenar conceitos e abordagens sobre gestão de impacto, a análise envolve a definição dos resultados pretendidos (*what*), dos *stakeholders* envolvidos (*who*), do grau de mudança observada (*how much*), de como o próprio projeto contribuiu para esses resultados (*contribution*) e, finalmente, dos possíveis desvios dos resultados inicialmente esperados (*risk*).¹ Ao longo do tempo, os aprendizados gerados pelas avaliações podem e devem retroalimentar o desenho das intervenções e sua implementação.

Nesse âmbito, é improvável que uma única metodologia contribua em todos esses estágios de gestão de impacto. Cada abordagem tem vantagens e desvantagens, exigindo muitas vezes que diferentes métodos sejam usados de forma complementar (Lazzarini, 2018). Por exemplo, a análise da contribuição do projeto requer o uso de metodologias de cálculo

¹ Para mais detalhes sobre esse processo proposto, consulte: <<https://impactmanagement-project.com/impact-management/what-is-impact/>>. Acesso em: 7 mar. 2019.

de *adicionalidade*, que se propõem a comparar os resultados do projeto ao que teria acontecido à população-alvo sem sua implementação. Em alguns casos, essa análise pode ser feita diretamente com os indivíduos beneficiados. O efeito de prover óculos para populações carentes, por exemplo, pode ser examinado comparando-se a capacidade de visão das pessoas com e sem os óculos.

Em outros casos, o cálculo da contribuição do projeto é mais complexo. Como ilustração, considere um empreendedor que desenvolveu tecnologias de apoio à aprendizagem em escolas públicas. Uma forma de acompanhar os resultados da população-alvo é medir o desempenho dos alunos antes e após a intervenção. Porém, entre esses dois períodos, podem ter ocorrido mudanças que favoreceram os alunos, mas que não foram causadas pelo empreendedor (mudanças curriculares ou aprimoramentos da gestão das unidades públicas, por exemplo). Uma forma comum para computar a adicionalidade do projeto nesses casos envolve comparar a evolução dos beneficiários do projeto (o “grupo tratado”) à evolução dos indivíduos não afetados pelas intervenções (o “grupo de controle”).

Essas metodologias, apesar de permitirem identificar se o negócio de impacto realmente causou uma determinada mudança (Pearl e Mackenzie, 2018), apresentam algumas desvantagens. Primeiro, tendem a ser métodos de mais alto *custo*, uma vez que exigem esforço técnico de desenho de medição e análise de dados. Segundo, são medições normalmente customizadas à atividade ou contexto do empreendedor, logo, dificultando a *comparação* entre negócios com foco e resultados distintos. Nesse sentido, de forma mais ampla, os diversos métodos variam em função da sua capacidade de lidar com adicionalidade, comparabilidade e limitações orçamentárias para realizar as avaliações (Lazzarini et al., 2014).

Metodologias com indicadores padronizados

Em uma tentativa de aumentar a comparabilidade dos negócios e investimentos sociais, o campo evoluiu com diversas propostas de metodologias padronizadas. As ferramentas Impact Reporting and Investment Standards (Iris) e Global Impact Investing Report System (Giirs) foram

criadas para, respectivamente, definir um dicionário de indicadores e uma forma padronizada de definir e reportar esses indicadores.² Relacionado com essas ferramentas, foi também criado o Sistema B de certificação, permitindo identificar empresas com duplo propósito de lucro e geração de impacto socioambiental. Por serem padronizadas, permitem aos investidores e gestores avaliarem se seu negócio apresenta conformidade em relação aos processos esperados em um determinado setor ou área de atuação.

Uma desvantagem dessas metodologias, contudo, é que abrem pouco espaço para customizar as avaliações às especificidades de cada projeto. Além disso, não são adequadas para avaliar a contribuição do projeto a melhorias na população-alvo, que é justamente o objetivo de abordagens com ênfase em adicionalidade. Refletindo essas limitações, muitos atores do campo de negócios e investimentos de impacto reportam maior interesse em avaliações customizadas. No relatório do Giin citado anteriormente, os respondentes reportam avaliar impacto principalmente por meio de “métricas proprietárias e/ou abordagens não alinhadas a nenhuma metodologia ou abordagem externa” (69%) ou informações qualitativas dos projetos (66%).

Uma possível forma de conciliar a necessidade de acompanhar indicadores customizados com uma maior comparabilidade dos projetos envolve o uso de medições alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pelas Nações Unidas. Tipicamente, fundos ou negócios de impacto identificam nas suas páginas ou relatórios os objetivos que se relacionam com seus projetos, e as medições de impacto subsequentes podem se ligar a esses objetivos selecionados.³ Ainda no relatório do Giin, a maior parte das respostas obtidas indica uso do painel ODS para todos ou alguns dos investimentos do impacto (55%). Cabe ressaltar que os ODS são objetivos agregados que devem ser aprofundados na forma de indicadores mais específicos para cada negócio.

² No início de 2019, foi anunciado que novos *ratings* do Giirs seriam descontinuados.

³ Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 7 mar. 2019.

Metodologias quantitativas

Para se iniciar a avaliar mais quantitativamente o impacto socioambiental de um negócio, geralmente, os empreendedores e investidores de impacto adotam um painel de indicadores, que idealmente devem ser ligados a variáveis emergindo da teoria de mudança, conforme discutido no capítulo 5. Pode-se, por exemplo, definir uma série de indicadores-chave de desempenho (*key performance indicators* — KPIs) ligados aos resultados esperados pelas intervenções. Negócios no setor de educação, por exemplo, podem acompanhar resultados diversos como aprendizado dos alunos, evasão, desenvolvimento de competências socioemocionais e vários outros indicadores relevantes para a população-alvo. Da mesma forma, negócios ligados a recursos naturais ou ao meio ambiente podem listar variáveis monitorando a preservação de áreas de proteção, emissões de carbono, e assim por diante.

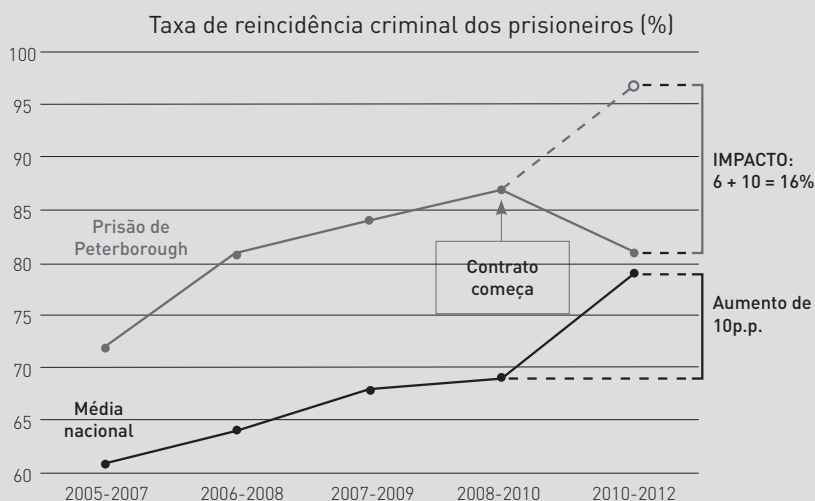
Como mencionado anteriormente, um problema de se acompanhar apenas os resultados dos beneficiários dos projetos (ou seja, o grupo denominado de “tratados”) é que as variações observadas podem ser resultado de fatores externos, não causados pelas intervenções executadas. Não há, a princípio, uma direção esperada desse potencial viés. Em alguns casos, é possível que esses fatores externos beneficiem os resultados do projeto, ao passo que, sob outras condições, o empreendedor poderá estar sujeito a limitações negativas do seu ambiente que irão limitar as melhorias na população-alvo, ainda que seu projeto seja a princípio de elevado potencial.

A análise de adicionalidade pode ser uma forma de atenuar esses potenciais vieses. Há várias formas de cômputo de adicionalidade, em grau crescente de custo e capacidade de identificar o efeito causal do projeto (Insper Metricis, 2018). Uma forma simples é comparar o resultado do projeto à evolução de indicadores agregados do país ou localidade. No contrato de impacto social aplicado ao setor prisional desenvolvido no Reino Unido em 2009, por exemplo, análises iniciais compararam a evolução da reincidência criminal na prisão apoiada pelos investidores a dados agregados nacionais de reincidência criminal (box 1).

Box 1

Comparação da reincidência criminal da prisão de Peterborough, apoiada por investidores de impacto, a dados agregados nacionais no Reino Unido

Em 2009, foi implementado no Reino Unido um contrato de impacto social (*social impact bond*) envolvendo a atração de investimento privado para reduzir a taxa de reincidência criminal de prisioneiros da unidade de Peterborough (Social Finance, 2009). Foram desenhadas intervenções diversas como suporte e acompanhamento dos presos e suas famílias. Análises preliminares compararam a evolução dos prisioneiros dessa unidade que foram soltos a dados nacionais de reincidência criminal, como visto no gráfico seguinte.⁴



Fonte: <<https://emmatomkinson.com/category/social-impact-bonds/peterborough-sib/>>. Acesso em: 7 mar. 2019.

Nota-se que, nos dois casos, os indicadores de reincidência vinham aumentando até o início do projeto. Logo após os investimentos na unidade de Peterborough, entretanto, os indicadores nacionais continuam a subir, ao passo que a taxa de reincidência dos prisioneiros saindo daquela unidade mostrou uma tendência de queda. Análises envolvendo apenas os beneficiários do projeto indicariam uma queda de 6 pontos percentuais na reincidência criminal. Porém, os dados agregados sugerem que o impacto foi ainda maior: assumindo que os dados agregados reflitam adequadamente o que aconteceria aos prisioneiros sem a intervenção, não apenas a reincidência caiu em 6 pontos, como também foi possível evitar um aumento de 10 pontos, conforme refletido pelos dados nacionais.

⁴ Esse exemplo e gráfico foram obtidos de: <<https://emmatomkinson.com/category/social-impact-bonds/peterborough-sib/>>. Acesso em: 7 mar. 2019.

Uma importante limitação da comparação a dados agregados, entretanto, é que os beneficiários do projeto podem ter características bastante particulares, logo fazendo com que dados nacionais ou regionais não reflitam adequadamente o que teria acontecido com esses beneficiários sem as intervenções realizadas pelo projeto (ou seja, o chamado cenário *contrafactual*). Por exemplo, os detentos da unidade onde foi feito o projeto podem ter histórico de menor periculosidade, logo causando um viés na direção positiva (será mais fácil comprovar o impacto do projeto, dado que eles podem ter uma maior propensão para queda na reincidência). Para atenuar esse possível erro de medição, no próprio contrato de Peterborough as avaliações finais foram feitas comparando-se cada prisioneiro solto a 10 outros prisioneiros com características similares, porém saindo de outras unidades. Utilizou-se, nesse caso, a técnica de pareamento por escore de propensão, permitindo criar um grupo de controle com indivíduos mais comparáveis ao grupo tratado, recebendo as intervenções previstas no projeto.

A metodologia de pareamento se insere no rol das chamadas técnicas *quase-experimentais* (para mais detalhes, consulte Angrist e Pischke, 2009; Menezes Filho, 2012). Outra técnica, que pode ser feita em conjunto com a abordagem de pareamento, é a de diferenças-em-diferenças. Nesse caso, compara-se a evolução dos grupos tratados e de controle antes e depois do início de uma determinada intervenção (box 2). Deve-se tomar cuidado para garantir que esses dois grupos exibam tendências similares antes de o projeto ser implementado (os tratados podem, por exemplo, exibir tendência de melhoria superior ao grupo de controle mesmo sem receberem o apoio previsto pelo projeto).

Ainda outra possibilidade é explorar “descontinuidades” nas intervenções realizadas. Imagine, por exemplo, que uma determinada escola privada queira admitir alunos de baixa renda recebendo bolsas de estudos. Havendo um critério objetivo para classificar os alunos, a escola pode definir uma nota de corte acima da qual os alunos são convidados a receber a bolsa. No limiar dessa nota, é possível supor que os alunos tendem a ser similares. Logo, é possível comparar os alunos que receberam bolsa e que estavam logo acima da nota de corte a alunos que não receberam bolsa, mas quase foram selecionados (ou seja, logo abaixo da nota de corte).

Box 2

Análise do impacto do microcrédito na produtividade de empreendedores no Brasil

Nardi, Lazzarini e Cabral (2019) obtiveram dados de empréstimos realizados por uma empresa de microcrédito com duplo objetivo de gerar lucro e impacto social aos seus beneficiários. Com base em dados obtidos entre julho de 2016 e março de 2018, foram comparados empreendedores que tiveram seu crédito aprovado em determinado período a outros empreendedores similares que solicitaram o empréstimo, mas não tiveram aprovação final pela empresa. Para cada empreendedor que recebeu crédito, localizou-se um outro empreendedor com características similares tais como histórico de crédito, idade, gênero, número de empregados e outros indicadores. Comparou-se, então, a evolução desses dois grupos antes e depois do empréstimo, tomando-se as receitas líquidas do empreendedor como variável de resultado. Com maiores receitas, aumenta a renda do empreendedor, logo induzindo uma mudança positiva nas suas condições de vida e trabalho. No conjunto total de empreendedores observados (2.738 casos), houve variação *negativa* das receitas líquidas após a contração do empréstimo. Ecoando preocupações recorrentes na literatura de microcrédito (Roodman, 2012), é possível que os empreendedores assumam dívidas para as quais não conseguem gerar correspondente aumento de renda com seu negócio. Resultados distintos, porém, foram obtidos avaliando-se empreendedores de diferentes características. Por exemplo, encontra-se impacto mais na direção positiva no caso de empreendedores com histórico mais longo de relacionamento com a empresa de microcrédito, sugerindo que podem ser feitas ações relacionais de suporte aos beneficiários de forma a aumentar os ganhos que eles podem efetivamente capturar com o empréstimo.

Contudo, as metodologias quase-experimentais não controlam totalmente as eventuais distorções resultantes de variáveis mais difíceis de serem observadas e que podem afetar os resultados do projeto. No exemplo anterior de um empreendedor que desenvolveu uma tecnologia de suporte à educação, suponha que os alunos possam voluntariamente aderir ao uso da tecnologia — por exemplo, uma plataforma para aprendizado remoto. É possível que os alunos mais motivados e com mais interesse em aprender sejam os que mais busquem a nova plataforma. Se não houver dados permitindo verificar como os alunos diferem nesse traço de motivação, então uma simples comparação de resultados entre os alunos que usaram a tecnologia e os que não usaram pode gerar resultados espúrios: uma eventual diferença no seu desempenho entre esses grupos poderá

derivar de diferenças de motivação, ao invés de diferenças no uso da plataforma de aprendizado remoto.

As metodologias *experimentais* buscam atenuar esse problema por meio da distribuição aleatória (por sorteio) de quem recebe ou não um determinado projeto de impacto (Duflo, Glennerster e Kremer, 2008). Em tese, o sorteio, se houver um número suficiente de indivíduos, garantirá que os grupos tratados e de controle sejam similares, tanto em termos de atributos observáveis (como sexo ou idade) quanto em termos de atributos mais difíceis de serem observados (como motivação ou outros tipos de fatores individuais ou do ambiente que podem influenciar os resultados das intervenções). Por esse motivo, as metodologias de sorteio (em inglês, *randomized controlled trials* ou RCTs) são tidas como o “padrão de ouro” de avaliação de impacto (Donaldson, Christie e Mark, 2015). No exemplo anterior do estudo da Toms, a avaliação foi feita sorteando-se regiões recebendo as doações de calçados. Pode-se também sortear grupos menores (diferentes escolas, por exemplo) ou indivíduos (alunos de uma ou mais escolas).

Apesar de conseguirem identificar com maior precisão a contribuição dos projetos sociais, as metodologias experimentais ou quase-experimentais, como discutido anteriormente, têm, em geral, como desvantagem um maior custo e uma menor comparabilidade no caso de projetos envolvendo atividades e resultados sociais distintos. Algumas empresas ligadas à área de TI muitas vezes conseguem fazer uso dessas metodologias com um custo mais acessível.

Uma possibilidade para aumentar a comparabilidade dessas avaliações é tentar converter as medições de impacto em uma escala única. Por exemplo, após medir como uma determinada intervenção contribuiu para o aprendizado dos alunos, pode-se tentar estimar o quanto esse maior aprendizado pode se converter em maior renda futura.

Nessa linha, a metodologia de estimação do retorno de investimentos sociais (*social return on investment* — SROI) tenta aferir o efeito de intervenções sobre uma série de resultados de interesse para a população-alvo e então monetizar esses resultados tendo como base a percepção dos beneficiários do projeto (Nicholls et al., 2009).⁵ Na metodologia SROI, os resultados são ajustados tendo como base cenários contrafactuais nor-

⁵ Guia também disponível em: <https://idis.org.br/wp-content/uploads/2016/09/GUIA_SROI_PT_2.pdf>. Acesso em: 7 mar. 2019.

malmente obtidos por meio de perguntas aos próprios beneficiários (por exemplo, o que acham que teria acontecido com sua saúde ou bem-estar sem a intervenção realizada). Nesse sentido, a metodologia não se propõe a controlar diretamente os fatores observáveis ou não observáveis que podem distorcer a medição de impacto, como é feito no caso das metodologias experimentais ou quase-experimentais.

Metodologias qualitativas

Existe uma frase que algumas pessoas atribuem a Albert Einstein que afirma que “nem tudo o que pode ser contado conta, e nem tudo que conta pode ser contado”. Independentemente de quem criou a frase, ela tem muita relevância ao pensarmos na gestão de impacto social. Vários negócios buscam mudanças nas pessoas e na sociedade que são difíceis de medir e que são o cerne do propósito da organização. Por exemplo, muitos negócios de impacto trabalham com a melhoria da autoestima das pessoas ou inclusão social, cujos efeitos, apesar de serem fundamentais, são difíceis de serem pesquisados, avaliados e mensurados. Por outro lado, muitos indicadores quantitativos podem ser interessantes de serem apresentados, mas captam pouco sobre o real impacto de um negócio.

Tendo em vista essas questões, em muitos momentos como forma de apoiar a gestão de impacto de um negócio, metodologias qualitativas são úteis para entender com mais profundidade o papel da organização e a percepção de impacto que ela gera nas pessoas. Importante notar que estamos falando aqui de percepção de impacto e não exatamente impacto social. Nas pesquisas qualitativas não estamos fazendo uma avaliação de impacto *per se*, mas identificando como as pessoas se beneficiam e se sentem impactadas. Isso pode gerar muitos elementos de apoio à gestão e, principalmente, uma visão do que está dando certo, do que pode ser melhorado e eventuais externalidades de um negócio.

Não há uma única técnica para a realização de pesquisas qualitativas. As mais usadas são entrevistas em profundidade e grupos de foco. Nas entrevistas em profundidade é definido um roteiro de perguntas para se explorar questões mais subjetivas e entender aspectos nem sempre tão claros e que abrem a perspectiva e a visão dos impactos de um negócio. Os grupos de foco têm

o mesmo objetivo, mas trabalham com um grupo específico de usuários ao invés de individualmente. As entrevistas em profundidade têm a vantagem de possibilitar um diálogo mais individualizado e profundo com os beneficiários. Já os grupos de foco permitem que na interação entre as pessoas surjam novos elementos não imaginados previamente, porém às vezes ela pode provocar a inibição de algumas pessoas. Por isso, o papel do moderador nesses grupos de foco é essencial (para mais detalhes, consulte Creswell e Clark, 2013).

Ao se realizar pesquisas qualitativas, deve-se atentar em como extrair dos beneficiários informações que vão além do discurso pronto. Muitas vezes os beneficiários têm dificuldade em traduzir em palavras os impactos mais subjetivos e transformadores de uma intervenção social, restringindo-se suas respostas a aspectos mais superficiais e funcionais. Por exemplo, em um curso de inglês, os entrevistados podem se restringir a dizer se o curso atendeu às expectativas e como avaliam as aulas, sendo necessário aprofundar questões de percepção em relação à inclusão social e mudanças em relação a outras esferas da vida que o aprendizado de uma nova língua e outras culturas pode proporcionar. Além disso, o brasileiro tem uma tendência a responder que todas as ações são importantes ou que tiveram um resultado positivo. Assim, para capturar elementos mais robustos, subjetivos e entender com mais clareza a percepção dos beneficiários em relação ao impacto social de uma iniciativa, as técnicas projetivas podem ser uma alternativa interessante. Essas técnicas podem ser implementadas de diversas formas, como colagens, redações, desenhos. Basicamente, a ideia é que a pessoa possa se expressar usando outras linguagens e muitas vezes isso pode demonstrar aspectos mais subjetivos não captados em um discurso oral.

É comum usar técnicas de pesquisa qualitativas para tentar entender melhor quais são as variáveis a serem testadas em avaliações quantitativas. Além disso, essas técnicas podem ser bastante úteis para identificar externalidades negativas dos negócios. Nas entrevistas em profundidade, nos grupos de foco, observações e/ou conversas informais, é possível entender o contexto dos projetos sociais e não apenas verificar os impactos positivos, mas também avaliar quais resultados não desejados o projeto social gera. Importante ter em mente que todo negócio gera um impacto social positivo (por exemplo: gerando empregos). Da mesma forma, praticamente todo negócio de impacto leva a externalidades negativas, conforme foi citado no caso da Toms no início deste capítulo. Assim, ao se realizar uma

avaliação de impacto, deve-se estar aberto para o novo, para os impactos não imaginados, que podem ser tanto positivos como negativos.

A pesquisa qualitativa tem essa vantagem de tanto poder captar a percepção dos usuários com mais profundidade, em aspectos subjetivos e distantes do discurso e às vezes da própria consciência, como identificar externalidades e impactos não previstos inicialmente. Em geral, a pesquisa qualitativa pode ser uma boa estratégia para se iniciar o trabalho de gerenciamento de impacto, entendendo melhor os pontos fortes e as melhorias que os negócios precisam promover para aumentar seu impacto social.

Box 3

Análise da percepção dos clientes de um negócio de impacto

Criada em 2001, a Terra Nova é a primeira empresa social no Brasil especializada em mediação de conflitos humanos para a Regularização Fundiária de Interesse Social em áreas urbanas ocupadas irregularmente, garantindo que a propriedade cumpra sua função social, fazendo a intermediação entre as famílias que ocuparam um terreno urbano e o(s) proprietário(s) da terra. De tal forma que as famílias possam pagar uma mensalidade e adquirir a posse da terra. Em 2019, a organização atuava em três estados, em 29 comunidades, com mais de 60 mil pessoas beneficiadas.

Para se entender com mais profundidade a percepção dos clientes do Terra Nova sobre o impacto da organização, o Centro de Empreendedorismo de Novos Negócios da FGV (FGVcenn) realizou uma pesquisa exploratória, utilizando entrevistas em profundidade, grupos de foco e questionário estruturado. Tanto nos grupos de foco como nas entrevistas em profundidade foram utilizadas técnicas projetivas. Em uma delas, as famílias colavam em uma cartolina fotos de revistas que representavam como era a vida delas antes e depois da Terra Nova. A pesquisa permitiu identificar muito claramente que na percepção dos clientes a Terra Nova contribuiu para uma inclusão na sociedade, pois antes da Terra Nova as pessoas não eram consideradas cidadãs, não tendo direito a água, luz, esgoto. Não tinham nem CEP. Depois da Terra Nova elas passaram a se tornar cidadãs, aumentando muito sua autoestima e percepção de potencial de que poderiam melhorar ainda mais de vida.

No entanto, também percebeu-se que, aparentemente, à medida que as comunidades melhoravam seu contexto, com mais infraestrutura, novos problemas como aumento do tráfego e pancadão (música alta durante o fim de semana) também surgiam. Mostrando algumas externalidades que não estavam tão claras para os empreendedores.

Essa pesquisa não pode ser considerada uma avaliação de impacto propriamente dita, mas uma avaliação da percepção do impacto da organização nos beneficiários, sendo bastante relevante na tomada de decisão e na gestão do negócio, o que afinal é o grande objetivo de uma avaliação de impacto.

Lean data

Alguns negócios de impacto estão começando a realizar pesquisas de avaliação de impacto, tanto quantitativas como qualitativas, de forma pontual. No entanto, dada a dificuldade de muitos negócios de impacto realizarem essas pesquisas de forma contínua, a Acumen Fund — Fundo de Investimento de Impacto que promove formas inovadoras de diminuir a pobreza — criou uma nova metodologia de coleta de dados e monitoramento chamada *lean data*. O principal objetivo da metodologia é coletar informações simples, rápidas, diretamente do beneficiário, de forma a obter dados que possam auxiliar na gestão do negócio (Dichter, Adams e Ebrahim, 2016).

A base do *lean data* é a utilização de questionários simples que podem ser enviados aos celulares dos clientes por SMS, ou WhatsApp. As respostas dadas também são rápidas e permitem uma interação entre usuário e empresa e a melhoria contínua dos serviços oferecidos.

O processo permite a simplificação do monitoramento do impacto social da organização e o entendimento do perfil e necessidades do público atendido. A grande vantagem é ter respostas rápidas que permitem a gestão do impacto, melhorando a forma como a organização atua.

O *lean data* incorpora três características principais: em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade que busca a criação de valor e não apenas a avaliação de impacto; em segundo, o uso de métodos e tecnologias que favorecem a eficiência e a velocidade, mantendo o rigor da pesquisa, e, em terceiro, é uma metodologia muito mais barata e que permite que negócios ainda em estágio inicial ou sem tantos recursos possam monitorar seu impacto e melhorar sua gestão (Dichter, Adams e Ebrahim, 2016). Uma vantagem adicional do *lean data* é que é mais fácil para as organizações trabalharem continuamente com esse tipo de metodologia sem a necessidade de apoio externo.

Conclusões

Há várias formas de se realizar uma avaliação de impacto social. No entanto, a primeira questão que deve ser levantada é por que a organização fará uma pesquisa de avaliação de impacto. O mais relevante é como os

resultados serão utilizados e como ajudarão na gestão do impacto da organização para que ela impacte mais e melhor.

Não há uma única técnica para a realização de uma avaliação de impacto. As técnicas quantitativas experimentais e não experimentais permitem mais assertividade e precisão em relação ao efeito causal das intervenções. Técnicas como o *lean data* permitem uma análise mais simples e direta, mas muitas vezes mais efetiva para a gestão de impacto de um negócio. As técnicas qualitativas oferecem uma visão mais aberta e ampla do impacto, favorecendo um olhar de novos impactos ou externalidades negativas não planejadas. Muitas vezes a junção de diferentes técnicas e abordagens pode levar a análises mais fundamentadas e robustas.

O importante é entender que, mais do que uma ferramenta para apresentar os resultados de impacto para a sociedade e para os investidores, a avaliação de impacto é um mecanismo relevante para melhorar a efetividade de um negócio de impacto, e não há uma única e melhor forma de se realizar a avaliação de impacto. Tudo depende do contexto, momento, necessidade e uso da avaliação.

Referências

- ANGRIST, J.; PISCHKE, J. S. *Mostly harmless econometrics*. Princeton: Princeton University Press, 2009.
- BATES, M. A.; GLENNERSTER, R. The generalizability puzzle? *Stanford Social Innovation Review*, p. 50-54, verão 2017.
- BREST, B. P.; BORN, K. When can impact investing create real impact? *Stanford Social Innovation Review*, p. 22-31, outono 2013.
- CRESWELL, J. W.; CLARK, P. *Pesquisa de métodos mistos*. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- DONALDSON, S. I.; CHRISTIE, C. A.; MARK, M. M. (Ed.). *Credible and actionable evidence: the foundation for rigorous and influential evaluations*. Los Angeles: Sage, 2015.
- DICHTER, S.; ADAMS, T.; EBRAHIM, A. The power of lean data. *Stanford Social Innovation Review*, p. 36-41, inverno 2016.
- DUFLO, E.; GLENNERSTER, R.; KREMER, M. Using randomization in development economics research: a toolkit. In: SCHULTZ, T. P.; STRAUSS,

- J. (Ed.). *Handbook of development economics*. Amsterdã: Elsevier, 2008. p. 3895-3962.
- GUGERTY, M. K.; KARLAN, D. Ten reasons not to measure impact—and what to do instead. *Stanford Social Innovation Review*, p. 41-47, verão 2018.
- INSAPER METRICIS. *Guia de avaliação de impacto socioambiental para utilização em negócios e investimentos de impacto: guia geral com foco em verificação de adicionalidade*. 2018. Disponível em: <www.insaper.edu.br/wp-content/uploads/2018/09/Guia-Avaliacao-Impacto-Insaper-Metricis-portugues.pdf>.
- KHANDER, S. R.; KOOLWAL, G. B.; SAMAD, H. A. *Handbook on impact evaluation: quantitative methods and practices*. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development; The World Bank, 2010.
- LAZZARINI, S. G. The measurement of social impact and opportunities for research in business administration. *Revista de Administração (Rausp)*, v. 53, n. 1, p. 134-137, 2018.
- ____ et al. The best of both worlds? Impact investors and their role in the financial versus social performance debate. In: ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE, 2014, Philadelphia.
- MENEZES FILHO, N. A. (Ed.). *Avaliação econômica de projetos sociais*. São Paulo: Dinâmica, 2012.
- MUDALIAR, A.; BASS, R.; DITHRICH, H. *Annual impact investor survey: Global Impact Investing Network (Giin)*. 2018. Disponível em: <https://thegiin.org/assets/2018_GIIN_Annual_Impact_Investor_Survey_webfile.pdf>.
- NARDI, L.; LAZZARINI, S. G.; CABRAL, S. Heterogeneous stakeholder resources: effect on value creation and appropriation in the context of microcredit. In: ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL MEETING PROCEEDINGS, 2019.
- NICHOLLS, J. et al. 2009. *A guide to social return on investment*: Office of the Third Sector. Londres: The Cabinet Office, 2009.
- PEARL, J.; MACKENZIE, D. *The book of why: the new science of cause and effect*. Nova York: Basic Books, 2018.
- ROODMAN, D. *Due diligence: an impertinent inquiry into microfinance*. Washington, DC: Center for Global Development, 2012.
- SOCIAL FINANCE. *Social impact bonds: rethinking finance for social outcomes*: Londres, 2019.
- WYDICK, B. et al. *Shoeing the children: the impact of the Toms shoe donation program in rural El Salvador*. *The World Bank Economic Review*, v. 32, n. 3, p. 727-751, 2018.

PARTE 5

Os desafios de gestão

Negócios de impacto: reinventando a forma de gerir pessoas

Graziella Maria Comini
Mauro Romano
Rosa Maria Fischer
Valentim Biazotti

Introdução

Um dos maiores desafios teóricos e práticos da administração consiste em que as pessoas incorporem a cultura e os objetivos organizacionais, comprometendo-se a realizá-los com eficiência e eficácia. Esses desafios têm sido particularmente importantes para as organizações que colocam a geração de valor socioambiental como objetivo central, pois exigem velocidade de decisão, criatividade, autonomia e colaboração para criação de soluções inovadoras e escaláveis.

Preocupações com seleção, desempenho, desenvolvimento profissional e recompensas fazem parte do dia a dia de qualquer organização e são fundamentais para a sobrevivência e o crescimento dos empreendimentos. No entanto, como apontado no capítulo 5, o modo de pensar de um gestor em um negócio com impacto não pode ser o mesmo. É necessário reinventar o *modus operandi* das organizações por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas que sejam também inovadoras em suas propostas e conteúdo.

Pelo fato de os negócios de impacto atuarem com uma lógica de mercado, muitos gestores acreditam que sua consolidação implica incorporar

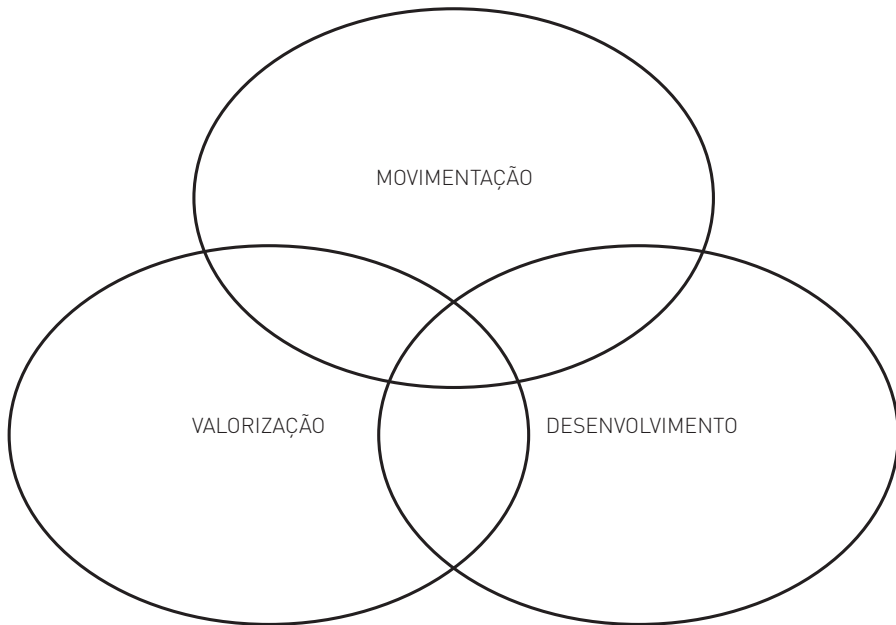
práticas de gestão de pessoas que são empregadas pelas empresas tradicionais. Isto pode ser um grande erro de visão. Estudos organizacionais apontam uma “epidemia de desilusão organizacional” em empresas tradicionais (Laloux e Wilber, 2014): existem evidências de que as práticas organizacionais não estariam conseguindo criar locais de trabalho que ofereçam sentido e significado para os colaboradores. Tradicionais e grandes empresas, como G&E e Deloitte, vêm consistentemente repensando sua forma de gerenciar seus profissionais, na tentativa de construir um ambiente de trabalho mais estimulante, criativo e gratificante, coerente com as expectativas das pessoas do século XXI.

Este capítulo tem como objetivo caracterizar o que entendemos por modelo de gestão de pessoas e apresentar princípios e práticas que ajudam a criar uma cultura de engajamento. Levando em conta os desafios dos negócios de impacto, focalizaremos duas dimensões que consideramos centrais para todas as organizações: como criar um ambiente que promova aprendizado contínuo? Como recompensar as pessoas que trabalham em negócios de impacto? Serão utilizados exemplos reais de negócios de impacto que passaram por crescimento acelerado e que podem inspirar outros empreendimentos.

1. Afinal de contas, o que é modelo de gestão de pessoas?

Antes de iniciar a discussão sobre movimentação, desenvolvimento e valorização de pessoas, é necessário definir o que é um modelo de gestão de pessoas. Muitas pessoas acreditam que uma organização que não tenha uma área de RH não possui modelo de gestão de pessoas. Errado! Modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma organização gerencia e orienta os comportamentos humanos no trabalho (Fischer, 2002:12). A gestão de pessoas é responsabilidade dos gestores e não de uma área de RH. Esta última se torna necessária no momento em que o número de gestores e funcionários começa a crescer e os processos decisórios precisam ser padronizados por critérios claros e conhecidos pelas partes envolvidas. Estes critérios materializam as políticas e práticas de gestão de pessoas. Dutra e Comini (2010) agrupam os processos de gestão de pessoas em três blocos: movimentação, desenvolvimento e valorização.

Figura 1
Processos de gestão de pessoas



Fonte: Dutra e Comini (2010).

Os processos de movimentação têm como foco oferecer suporte e diretrizes para a mobilidade da pessoa no âmbito da organização, independentemente do vínculo empregatício. Nessa categoria, são estabelecidas práticas voltadas para captação e socialização de novos colaboradores, bem como definir como realizar transferências, promoções, expatriações e relocalações.

No bloco de desenvolvimento estão agregadas as práticas que objetivam estimular a aprendizagem individual e coletiva tais como capacitação, treinamento, trilhas de aperfeiçoamento, assim como os processos de avaliação de desempenho.

Valorização envolve processos e práticas que têm como objetivo estabelecer parâmetros e procedimentos voltados para recompensar as pessoas tais como formas de remuneração fixa e variável, de participação societária e de acesso a benefícios.

De acordo com Dutra e colaboradores (2017), o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas é o de possibilitar a conciliação de expectativas en-

tre colaborador e organização, bem como o compartilhamento de responsabilidades. Cabe à organização estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas entreguem o que elas têm de melhor, ou seja, criar um ambiente em que as pessoas se sintam motivadas e com sentimento de pertencimento. Gurus organizacionais como Daniel Pink (2013) reforçam o que cientistas sociais já tinham concluído no século XX: a motivação é intrínseca ao ser humano, isto é, nasce no interior de cada pessoa e pode ser estimulada por três alavancas: sentir identidade de propósito, ter percepção de autonomia para realizar, ser atraído pela busca de excelência em seu fazer.

A análise de políticas e práticas de organizações que têm sido consideradas excelentes lugares para trabalhar na perspectiva dos colaboradores revela que o modelo de gestão de pessoas deve ser simples na sua formulação, transparente e coerente nas diferentes dimensões que envolvem o gerenciamento de pessoas.

As empresas tradicionais desenvolveram políticas e práticas de gestão de pessoas calcadas na premissa comando-controle, ou seja, o gestor define objetivos e monitora o caminho adequado. Negócios de impacto social deveriam partir de outra premissa: a da autonomia com responsabilidade, ou seja, um modelo no qual haja liberdade de ação para os colaboradores, os quais são responsáveis por entregar os resultados que asseguram o desempenho da organização. Os modelos de gestão de pessoas em negócios de impacto devem expressar valores que são inerentes a uma cultura voltada para o engajamento das pessoas e coerentes com o impacto que desejam promover: excelência, cooperação, confiança, transparência, integridade e aprendizagem contínua. Isto significa que a efetividade de um modelo de gestão de pessoas em negócios de impacto deve contemplar três características (Dutra et al., 2017):

1. Desenvolvimento mútuo: estimular e criar as condições para que tanto as pessoas como a organização consigam lidar com situações cada vez mais complexas e demandantes.
2. Satisfação mútua: contribuir para o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e o projeto individual, tanto profissional como pessoal.
3. Consistência: as práticas devem ter continuidade e não serem apenas ações pontuais, possibilitando o desenvolvimento contínuo tanto da organização quanto dos seus colaboradores.

Dweck (2017) adiciona um elemento essencial na estruturação de políticas e práticas de gestão de pessoas: a premissa de que todas as pessoas têm talentos e que podem desenvolver competências. Para isso, é importante compor times com mentalidade de crescimento (*growth mindset*). Segundo a autora, a crença de que é possível se desenvolver gera uma paixão pelo aprendizado, fazendo com que as pessoas não tenham receio de expor suas deficiências e sintam-se motivadas a colaborar em organizações que desafiam seus conhecimentos e estimulam seu crescimento.

2. Construindo ambiente de aprendizagem

O engajamento das pessoas em uma organização passa necessariamente pelo alinhamento de expectativas e isto ocorre desde o momento da seleção. É fundamental a empresa ter clareza sobre quais resultados são esperados do desempenho do candidato, quais serão suas responsabilidades e graus de autonomia. E essa clareza deve ser repassada a esse candidato, bem como sinalizar-lhe em quais dimensões ele precisará se desenvolver, seja em aspectos técnicos ou atitudinais. Ao mesmo tempo, é essencial que a pessoa exponha seus interesses e ambições, suas expectativas de desenvolvimento e crescimento. E que a empresa explicita se pode ou não se comprometer em atender essas necessidades, de forma clara e transparente.

Um negócio com impacto social requer um grupo de colaboradores que compartilhem de mesmos valores, comportamentos e atitudes. Neste sentido, o processo de seleção, segundo Battilana e colaboradores (2019), é um processo crítico. Segundo as autoras, é possível identificar três tipos de perfis profissionais: híbrido, especialista e o *blank slate* (página em branco).

O primeiro perfil seria o ideal para os negócios de impacto, mas é o perfil que tem menor oferta no momento atual: não é fácil encontrar alguém que tenha experiência profissional no campo de negócios e no campo social e, por esse motivo, tenha capacidade de compreender as especificidades e idiossincrasias de cada um deles.

O segundo perfil envolve a contratação de especialistas em determinados processos, como um especialista em tecnologia de informação. Para que o especialista “entre no barco e ajude a remar para onde a organização quer”, gestores de negócios de impacto têm buscado compreender na fase de sele-

ção qual é a visão de mundo desse potencial colaborador, seu vínculo pessoal com questões socioambientais. Como nem sempre é possível identificar esses aspectos no processo seletivo, após a contratação, muitos gestores de negócios de impacto têm criado rodas de conversa e oferecido atividades de imersão para que esses especialistas possam ter contato com pessoas com maior experiência no campo socioambiental e possam aprender com maior rapidez a dinâmica de atuação no campo de negócios de impacto.

O terceiro perfil envolve colaboradores sem experiência profissional. Essa estratégia tem sido comum na fase inicial dos negócios de impacto, os quais têm tido muita facilidade de atrair jovens talentosos em busca de propósito na sua escolha profissional. O processo de consolidação dos negócios de impacto criados apenas com esse tipo de perfil de colaborador exigirá do gestor maior proximidade com esses colaboradores, de modo a orientá-los de forma contínua, bem como a implementação de muitas ações formais e informais de desenvolvimento pessoal.

Além da clara definição do perfil necessário, é importante estabelecer estratégias de seleção que ajudem a identificar as competências e o alinhamento do candidato aos valores da cultura organizacional. Recomenda-se o método contexto-ação-resultado (CAR) para conduzir entrevistas voltadas para identificar as competências do candidato. Competência pode ser entendida como a capacidade de a pessoa aplicar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no âmbito do empreendimento social, de modo a agregar valor à organização e contribuir para que ela atinja os resultados desejados (Dutra e Comini, 2010).

A *startup* do setor educacional Geekie em seus processos seletivos, por exemplo, tem optado por utilizar atividades empregando técnicas de dinâmica de grupo (simulações, discussões, apresentações, análises de casos) nas quais os candidatos se posicionam ante desafios do trabalho e problemas reais da organização. Ainda que seja mais trabalhoso do que aplicar entrevistas, pode ser mais eficaz para identificar se os atributos pessoais e profissionais dos candidatos estão alinhados com as características da posição que pretendem ocupar.

Levando em conta que os processos de recrutamento são onerosos e críticos em negócios de impacto, particularmente em cenários de crescimento e expansão de atividades, é importante minimizar os erros de escolha. Para isso, a Geekie envolve nos processos seletivos múltiplos avaliadores (pares e

lideranças) para conseguir uma visão mais consistente do candidato e obter um refinamento da qualidade da decisão na contratação. No entanto, a alta liderança deve estar envolvida e não deve delegar a decisão final para o gestor de pessoas, caso exista essa função na estrutura organizacional.

Mesmo que as competências necessárias para o desempenho da função e o alinhamento de valores estejam presentes, o ideal é que o candidato detenha um pensamento híbrido, uma forma de pensar que valoriza resultados econômicos, sociais e ambientais. Isso pode ser testado com perguntas comportamentais e simulações de decisões: imagine que o negócio está perdendo eficiência na gestão dos custos devido ao trabalho com cooperativas pouco estruturadas de costureiras em situação de risco e marginalização. O que fazer nessa situação? Quais informações você precisa para tomar uma decisão? Quais são as alternativas? Qual delas é a mais apropriada em sua visão?

Boas empresas para trabalhar tornam o processo decisório bilateral: a empresa deve oferecer ao candidato o melhor entendimento possível da organização e seu funcionamento, esclarecer quaisquer dúvidas em um ambiente de total abertura e confiança, para que ele possa tomar sua melhor decisão. Aqui, conseguir um “acho que a empresa não é para mim” é uma conquista tão importante quanto a contratação. Realizar vivências de alguns dias, sem um roteiro detalhado, que permita ao candidato se relacionar com o time conforme seus interesses, antes da contratação, pode ser uma boa prática.

O momento da contratação envolve também a definição do vínculo empregatício. A reforma trabalhista no Brasil em 2017 permitiu maior flexibilidade na contratação. Muitos negócios de impacto em fase de aceleração têm optado por um vínculo inicial por meio da contratação por projetos de um autônomo (PJ), para depois se pensar numa contratação formal regulada pela CLT, como uma alternativa de reduzir riscos. A contratação por projeto também tem sido utilizada como uma alternativa para avaliar o potencial de algum candidato por um determinado período ou também em situações em que não se tem *a priori* muita clareza da demanda de carga horária necessária para a função.

Independentemente do vínculo empregatício, o modelo de gestão de pessoas em organizações inovadoras exige a definição de um contrato psicológico assentado no desenvolvimento mútuo, ou seja, a relação entre o colaborador e a organização se mantém na medida em que a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e esta para o desenvolvimento da pessoa.

O desenvolvimento individual é obtido no ambiente organizacional mediante ações formais e informais; as primeiras empregando práticas estruturadas e ferramentas desenhadas de maneira intencional, e as informais aproveitando oportunidades do cotidiano. Dutra e Comini (2010) mostram a importância de se oportunizar diversas formas para um colaborador ampliar seu repertório de conhecimento e habilidades.

As ações de desenvolvimento formais são estruturadas por meio de conteúdos programáticos específicos, envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e uma agenda de trabalhos ou aulas. Exemplos: cursos, ciclos de palestras, seminários, programas de cultura compartilhada e atividades estruturadas de orientação e aconselhamento. Em negócios de impacto social, pode ser interessante estruturar ações que esclareçam sobre o que é o hibridismo e como desenvolver o pensamento híbrido. O tema deve trazer resultados positivos para a organização, desde que os colaboradores entendam a razão pela qual estão investindo seu tempo naquele programa de capacitação e percebam qual é a lógica do modelo de negócio da organização e quais são os conflitos de se gerenciar um objetivo econômico e outro social. O objetivo de um programa desse tipo não é o de oferecer respostas, mas, principalmente, instigar os colaboradores a pensarem em soluções para os conflitos que surgem no dia a dia da organização, estimulando-os não apenas a enfrentá-los, mas a criarem soluções inovadoras que podem se tornar novas práticas do empreendimento.

As ações não formais de desenvolvimento são aquelas estruturadas por intermédio de iniciativas no próprio ambiente de trabalho ou de situações ligadas à atuação do profissional. Podem ser concebidas de diferentes formas, mas sempre envolvem o profissional a ser desenvolvido. Exemplos: coordenação ou participação em projetos interdepartamentais ou interinstitucionais, visitas em outras organizações, programas de mentoria. Programas de mentoria, dissociados da liderança direta, têm se comprovado como uma forma eficiente de contribuir para o desenvolvimento do tutor e também do tutorado. Programas de discussão de cases e dilemas reais da organização, dentro de um ambiente de confiança, podem apoiar o desenvolvimento de lideranças.

Muito do *know-how* essencial para a gestão das organizações, principalmente em negócios de impacto, não está explicitado em referências bibliográficas e nem pode ser transferido por meio de modelos formais

de aprendizagem, mas sim promovendo a interação entre as pessoas e o intercâmbio de experiências práticas no ambiente de trabalho. Em muitas organizações, o processo de aprendizagem informal faz parte da cultura organizacional e do processo de socialização do colaborador visando sua adaptação e adequação ao ambiente (Camillis, 2011).

Para Antonello (2011), as aprendizagens formal e informal se inter-relacionam, pois é possível verificar que existe certa informalidade em situações de aprendizagem formal e vice-versa. O “modelo 70:20:10” desenvolvido por Morgan McCall, Robert Eichinger e Michael Lombardo, do Center for Creative Leadership, em 1996, traz um exemplo consistente de como a aprendizagem aglutina ações formais e ações informais. As bases do modelo foram definidas por meio de uma pesquisa com gerentes bem-sucedidos que, através do estudo, atribuíram a aquisição de suas competências a: 70% de missões difíceis e desafios profissionais; 20% vindo de colegas e superiores e 10% à formação tradicional e leituras. O “modelo 70:20:10” sugere que 70% do aprendizado de um indivíduo referem-se à aprendizagem na prática. O desenvolvimento se dá principalmente por meio da atitude de experimentar e praticar; 20% do aprendizado é construído mediante a interação com outras pessoas e a cooperação entre elas, por meio do aconselhamento informal e de atividades práticas desenvolvidas em equipe. As ações que se encontram nos “70%” e nos “20%” podem ser tanto práticas formais quanto informais. Por fim, 10% do aprendizado é obtido com métodos formais de ensino, que usam metodologias e estruturas bem definidas para atingir objetivos preestabelecidos.

Para promover o desenvolvimento de pessoas é preciso em primeiro lugar acreditar que todos têm o potencial para desenvolver. Essa é uma premissa para o processo educacional contínuo, isto é, que se realiza em todas as fases da vida. Muitas vezes, líderes preocupados e pressionados com os resultados de curto prazo tomam para si a responsabilidade de seus liderados (ou seja, restringem sua autonomia), sob o pretexto de “não podemos errar” ou “não temos tempo a perder” e “eu sei o que devemos fazer”. Ainda que isso se justifique em alguns casos, esse tipo de atitude limita a velocidade e amplitude de desenvolvimento da equipe. Não raramente, o líder que confia no time e no processo, apoia seu desenvolvimento com proximidade e aguarda os resultados aparecerem, poderá se surpreender com a excelência obtida. Ou seja, num cenário como este abrem-se espaços reais para que

se desenvolva o potencial das pessoas e do grupo. Importante notar que o foco deve ser no resultado de médio e longo prazo, em sua sustentabilidade, em reduzir a dependência direta da liderança e que seja sustentado pelo potencial instalado e que pode ser desenvolvido.

É fundamental que o gestor entenda quais as competências que o time precisa desenvolver para que os resultados ocorram de forma rápida e significativa. É necessário que as pessoas saibam que são seus o ônus e a responsabilidade pela sua jornada de “autodesenvolvimento”, e que cabe à empresa e suas lideranças serem mediadoras e facilitadoras desse processo. Pois o processo de desenvolvimento exige que as pessoas, efetivamente, exercitem a autonomia sobre as ações e decisões que impactam sua trajetória.

Ao estruturar as ações de desenvolvimento das pessoas em negócios de impacto, é importante propor não apenas aquelas que fortaleçam a musculatura técnica profissional, mas também as voltadas ao amadurecimento socioemocional; tema que é tratado no capítulo 4 deste livro. É muito importante dar clareza sobre as lacunas que precisam ser trabalhadas e como elas influenciam seus resultados e sua jornada de crescimento dentro da organização (carreira e salários).

Imaginem que um gestor precise dar um *feedback* para um colaborador. Na visão do líder, esse funcionário está prejudicando a missão social do negócio ao focar muito nos aspectos financeiros da organização. O gestor, então, em reunião com seu liderado, diz: “Você só pensa em dinheiro. Preciso que você mude seu comportamento e comece a cuidar mais de nosso propósito social”. Essa é uma situação que efetivamente já aconteceu muitas vezes em negócios sociais. As perguntas que se colocam são: seria essa uma forma adequada de oferecer esse retorno ao colaborador? Ela consegue incentivá-lo a mudar sua concepção dos objetivos do negócio; ou a tentar entender melhor o que é a geração de valor social desse empreendimento? Aqui, vemos surgir a importância de se descrever com precisão quais são os comportamentos desejados e quais não são aceitáveis nessa organização. As pessoas precisam compartilhar o significado do que é o propósito social e materializar o que é “só pensar em dinheiro” para entender e aceitar a avaliação do gestor.

O contrário também pode ocorrer, ou seja, um liderado pensar apenas no propósito social e negligenciar que o negócio precisa ser rentável. Essas diferenças de percepção e obscuridades de significados podem fragilizar os processos de avaliação e desenvolvimento além de fazer proliferar

conflitos de relacionamentos que rebaixam o moral da equipe. E sempre é bom lembrar que a mais eficaz forma de transmitir as formas de comportamento desejadas reside no exemplo cotidiano da conduta ideal e no diálogo aberto e franco.

Ray Dalio, fundador da Bridgewater Associates, um dos maiores fundos de *hedge* do mundo, argumenta sobre a importância de um *feedback* verdadeiro. A ideia é simples: todos têm a liberdade e a responsabilidade de dar *feedbacks* sinceros e diretos sobre a performance dos que estão ao seu redor. Mesmo os assuntos desconfortáveis e que podem vir como um “golpe” para quem os ouve — e em que normalmente (e até instintivamente) evitamos o atrito — são extremamente importantes de ser expostos. Quem defende esse ponto de vista traz consigo a força de um conjunto de *feedbacks* 100% alinhados à realidade e em tempo real; os que são contra esse modelo argumentam que a transparência excessiva pode trazer comentários desnecessariamente duros e pouco pensados.

Seguindo a reflexão de Buckingham e Goodall (2015), a questão “como fazer com que cada pessoa prospere e atinja a excelência” pode levar ao questionamento de quanto é válido expressar de forma radical uma avaliação de desempenho. De acordo com os autores, dizer às pessoas o que pensamos sobre sua performance não as estimula a se desenvolverem, e tentar pontuar como elas poderiam melhorar pode diminuir sua vontade de aprender. Em vez de acreditarmos que somos a fonte do conhecimento que precisa ser passado a um colaborador, precisamos entender que somos um observador dos nossos próprios sentimentos e como eles são afetados pelas ações dos outros. Na prática, isso significa dizer que: em vez de utilizar a frase “você precisa melhorar sua capacidade de comunicação,” deve-se dizer “aqui foi o ponto da conversa em que você começou a perder minha atenção”. Ao ver alguém fazendo um bom trabalho, pare essa pessoa e descreva como aquela ação o afetou e por que aquilo funcionou bem para você. Transformamos o *feedback* quando entendemos por qual ótica ele deve ser dado.

Desalinhamentos ou frustrações das expectativas de ambas as partes são, em grande medida, causas de perda de engajamento ou eventual desligamento. O engajamento depende da percepção da pessoa; de quanto o ambiente de trabalho a estimula; de como ela sente que é valorizada pessoal e profissionalmente. É fundamental que a pessoa se sinta desafiada a ser cada

vez melhor, seja pelas metas e resultados com os quais se compromete, seja pelos aprendizados que tem com o time e nos relacionamentos propiciados pela situação de trabalho. Situações de estagnação ou baixo crescimento na carreira profissional são desmotivadoras, por isso é importante que a organização sinalize claramente quais são as possibilidades de movimentação salarial e funcional que o colaborador terá em seu horizonte.

Pode-se afirmar que um ambiente de aprendizado só é obtido quando há abertura ao diálogo. Isso pressupõe uma mentalidade inovadora da liderança de negócios de impacto. A consolidação de negócios de impacto passa pela formação e desenvolvimento de líderes que não têm a pretensão de saber tudo, de conhecer a resposta certa para todas as perguntas ou as melhores soluções para todos os desafios. Devem atuar como articuladores/facilitadores de ideias, com abertura para receber diferentes propostas e sugestões, sejam dos colaboradores internos como também de parceiros externos. A observação de fundadores e líderes em negócios de impacto tem revelado um traço muito comum: atitude colaborativa para ampliar impacto e sentimento de incompletude, ou seja, uma convicção de que não conseguem resolver sozinhos o problema socioambiental que originou seu negócio e que não são detentores de todo o conhecimento necessário para criar soluções eficazes.

A *Worth a Million*, organização intermediária que ajuda na consolidação de negócios de impacto, adota uma estrutura horizontalizada. Isso significa dizer que a ênfase do processo decisório não obedece, necessariamente, a uma hierarquia de poder, mas que as responsabilidades e a comunicação são distribuídas do modo mais uniforme possível. Com esse desenho organizacional procura-se incentivar a autonomia das pessoas e encurtar o caminho entre uma necessidade (que pode ser estratégica, tática ou operacional) e sua resolução. Na prática, a gestão horizontal realmente dá velocidade à organização e traz todos mais próximos da realidade do negócio; por outro lado, há um grande desafio de alinhamento e de definição clara do contexto em que se está trabalhando, buscando-se reduzir o desperdício de recursos em ações e decisões que podem não estar focadas nos objetivos do negócio. Uma organização que queira operar nesse modelo precisa ficar atenta ao perfil de pessoas que está contratando e à construção de uma agenda positiva e constante de definição do rumo organizacional. O gestor precisa manter ações frequentes com as pessoas (*feedbacks*, treinamentos, comunicados, reuniões-relâmpago, “portas abertas” e outras)

e ter formas de avaliar se o processo de autonomia está propiciando que a atuação das pessoas esteja aderente aos objetivos organizacionais.

Uma boa gestão envolve a definição clara desses objetivos e sua comunicação fluida na equipe, pautando a atuação das pessoas no sentido do direcionamento estratégico do empreendimento. É fundamental criar um ambiente favorável à aprendizagem contínua, propiciar a identificação do que não vai bem e uma antevisão de melhorias necessárias. Esta situação é ainda mais importante em negócios de impacto que lidam com problemas socioambientais com alta complexidade, exigindo da equipe esforço de pesquisa e criatividade.

Como explicado no capítulo 5, não há um modelo de negócio único e estático para um dado empreendimento socioambiental, mas um processo contínuo de aperfeiçoamento dessa modelagem, na medida em que se procura equilibrar ganhos financeiros com impacto socioambiental e adicionar as experiências oriundas da operação. Por isso, pode implicar até mesmo ter que redefinir o que é considerado um “sucesso” do negócio, quais são os indicadores mais precisos a serem monitorados e como empregá-los para fazer sistêmicas e ágeis correções de rumo.

Battilana e colaboradores (2019) reforçam que a definição de indicadores em negócios de impacto exige um ambiente e uma postura amigáveis à aprendizagem contínua: experimentar, analisar o erro, mudar de rumo, ouvir os beneficiários/usuários, dialogar com parceiros, entender se e como o impacto desejado está sendo atingido. Esse tipo de atuação exige que os profissionais que atuam em contexto de organizações que pivotam seus modelos de negócios sejam pessoas que se sintam confortáveis com processos de mudança, que não necessitem de rotinas rígidas, normas muito estruturadas e relacionamentos hierarquizados.

Mas o que fazer quando as coisas não funcionam como planejado? Quando os problemas começam a surgir e impactar severamente o negócio? Há uma tendência natural a querer manter um ambiente positivo e, como uma tentativa de conservar a moral alta da equipe, muitos gestores minimizam ou escondem os problemas. Mas, como diria Horowitz (2014), apresentar as coisas como elas são é o principal papel do gestor nesse instante. Em um negócio social, os problemas podem ter um impacto direto e negativo no propósito da organização, afetando os resultados socioambientais desejados. Por mais que isso afete emocionalmente

as pessoas, é preciso compartilhar com transparência a situação e contar com a energia e o conhecimento de todos para a melhor resolução.

3. Recompensas em negócios de impacto

As pessoas que entregam bons resultados, aderentes aos objetivos do negócio, são muito valiosas para a organização e sempre querem saber se “estou mandando bem? como a empresa me vê?”. As respostas a essas perguntas devem ser objetivas, diretas, assertivas, porque são fundamentais para gerar algum sentimento de segurança para os que estão bem e sinalizar aos que precisam melhorar onde focalizar seu esforço de aperfeiçoamento.

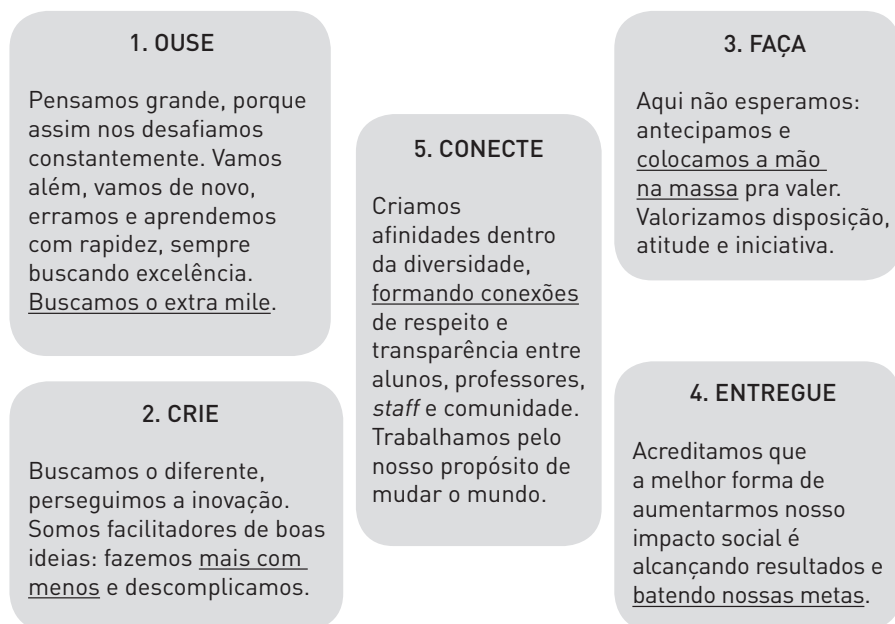
Um aspecto essencial às políticas e práticas de gestão das recompensas refere-se à clareza com que as pessoas são informadas acerca de qual é o desempenho esperado de sua atuação, quais resultados são esperados que ela entregue, dada a função assumida. Esse é um ponto crítico, cuja explicitação não pode ser negligenciada, embora seja muito comum que ele fique subentendido, principalmente, no contexto da equipe, gerando equívocos e conflitos de relacionamento. É importante que, além de comunicar, indague-se da pessoa e do grupo se as informações foram compreendidas, se lhes são bastante claras, quais são as expectativas e se concordam com elas e sentem que conseguem realizá-las.

É preciso lembrar que nunca é apenas uma área do empreendimento a responsável pelo atingimento das metas socioambientais do negócio, ou seja, algumas áreas têm uma contribuição direta e outras têm de forma indireta, e o impacto será obtido a partir da ação de diversas áreas e diferentes processos. Logo, o sucesso alcançado é mérito do amálgama de desempenho de muitas pessoas que devem ser recompensadas de forma justa e equânime. Por exemplo, a 4you2 tem como objetivo democratizar o ensino e a aprendizagem do idioma inglês por meio da oferta de aulas de alta qualidade e baixo custo e, simultaneamente, promover uma experiência de intercâmbio cultural entre os professores estrangeiros e seus alunos.

Em 2019, a 4you2 iniciou o ano com 39 colaboradores e sete unidades de ensino, com uma expectativa de crescimento acelerado para os cinco

anos seguintes. Os 39 colaboradores são distribuídos em uma estrutura organizacional horizontal que elegeu um comitê de líderes responsáveis por seis processos-chaves: Produto, Expansão B2&B, Expansão B2&C, Tecnologia, Marketing, *Backoffice* (*Compliance*, Financeiro, Jurídico, RH). O diálogo contínuo sobre os problemas e necessidades de cada área tem facilitado uma visão integrada da organização e, principalmente, permitido priorizar ações em cada área. Ou seja, na 4you2 o provérbio “cada macaco no seu galho” não reflete a atitude desejada na organização, que talvez pudesse ser reformulada para “todos os macacos estão em todos os galhos, garantindo a solidez da árvore”. Não se imagine, porém, que os colaboradores na 4you2 não são avaliados por sua performance. Pelo contrário, a figura 2 ilustra os valores da organização que foram debatidos internamente e alinhados com o Conselho Administrativo e que enfatizam a importância de todos na 4you2 colocarem a mão na massa (FAÇA) e apresentarem excelente desempenho (ENTREGUE).

Figura 2
Valores da 4you2



Fonte: 4you2 (2019), material interno.

Muitas vezes a concepção do instrumento de avaliação de desempenho comete o engano de misturar propósitos distintos, ou crenças e valores conflitantes, dificultando seu emprego pelos avaliadores e causando dissonâncias na equipe. A Geekie, por exemplo, tem o cuidado de promover reflexões em grupo continuamente sobre os processos de gestão de pessoas. Perguntas como: (1) A serviço do que estamos fazendo isso? Para que serve? (2) Quais valores queremos promover, fortalecer, exaltar com esse processo? No caso de avaliação de desempenho, a liderança da Geekie procurou refletir sobre alguns dilemas inerentes a esse processo: (1) o resultado vai impactar a remuneração e os bônus diretamente? (2) quem avalia? Só líderes, líderes + pares? (3) como avaliamos? Usaremos escalas? A avaliação baseia-se em metas “objetivas”? Quais dimensões avaliamos? (4) O processo deve ser anônimo? Ou público? Todos podem saber o desempenho de todos? (5) Como equalizar as régua dos avaliadores? Todos têm o mesmo nível de criticidade? O que fazemos com os que estão “mandando bem”? E com os que estão “mandando mal”? (6) Qual deve ser a periodicidade do processo avaliativo? Qual é a relação custo × benefício — se for muito espaçada, pode ficar obsoleta e perde-se a percepção de entregas; se for muito frequente, fica onerosa e pode não apresentar ter variações significativas.

De acordo com o gestor de pessoas da Geekie, a melhor abordagem de avaliação caracteriza-se por: não impactar diretamente as formas de recompensa (remuneração direta, pagamento por produção, bônus etc.), mas apenas influenciar indiretamente; deve fornecer subsídios ao processo de autodesenvolvimento do colaborador; deve promover publicamente o reconhecimento daqueles que estão alavancando a performance do time e obter o comprometimento deste para apoiar a recuperação daqueles cujo desempenho precisa ser aperfeiçoado. Os valores da cultura organizacional que fundamentam esse modelo de avaliação são: promover confiança, transparência, busca pela excelência, crescimento da mentalidade híbrida (*growth mindset*), apoiar o desenvolvimento das pessoas.

As escalas simplificadas facilitam o processo e minimizam a subjetividade inerente ao processo, usando categorias como: abaixo do esperado, dentro do esperado, acima do esperado. O processo coletivo de trocas das avaliações entre pares e líderes, combinado com procedimentos de autoavaliação, fortalece a construção de confiança mútua, o autoconhecimento

dos envolvidos e a elaboração de um projeto de autodesenvolvimento da pessoa avaliada.

A Vox Capital, pioneiro fundo de investimento de impacto no Brasil, distribui recompensas financeiras aos colaboradores a partir dos resultados que entregam em termos da performance financeira e do impacto socioambiental atingido. Em relação aos salários fixos e bônus, estabeleceu de forma transparente que a distância entre os valores máximo e mínimo das remunerações não poderia exceder a razão de 10. Pesquisa realizada pela Mercer (2018) em 130 países aponta que o hiato entre a remuneração do executivo brasileiro e o operário é altíssimo; em média, um executivo ganha 34 vezes mais do que um operário. Essa desigualdade ainda é maior quando a pesquisa faz recortes dos trabalhadores por gênero e raça, em mais uma constatação da desigualdade socioeconômica que caracteriza o mercado de trabalho no Brasil.

A percepção de qual é a melhor recompensa, seja financeira ou não financeira, depende das condições de vida e expectativas de cada pessoa. Por isto, é fundamental entender o momento de cada colaborador, quais são suas necessidades e os desejos e ambições que movem seu interesse pelo trabalho. Negócios de impacto têm a oportunidade de exercer recompensas flexíveis. Em geral, pessoas com posições mais iniciais e mais operacionais tendem a valorizar mais a remuneração fixa e de menor risco. Profissionais com mais senioridade tendem a aceitar melhor formas de remuneração que envolvem algum risco, como as que variam conforme critérios de produção e de entrega e aceitam, eventualmente, um salário fixo de menor valor, com a contrapartida de maiores ganhos no futuro, como os bônus periódicos atrelados à performance do negócio, ou mesmo uma participação acionária vinculada à sua expansão. Também é comum que pessoas mais maduras, como executivos aposentados, tendam a supervalorizar jornadas flexíveis, ambiente agradável, reconhecimento de sua experiência, satisfação com o trabalho realizado, como compensações por padrões de remuneração abaixo dos parâmetros de mercado.

Em determinados momentos do ciclo de vida da organização, mesmo que não desejável, é possível que alguns negócios de impacto pratiquem remunerações fixas com valores abaixo dos padrões do mercado de trabalho, ou cortem alguns benefícios e incentivos, tendo como justificativa

as dificuldades financeiras decorrentes de manterem o alinhamento ao seu propósito social. Essa situação não deve ser mantida em longo prazo porque leva à perda de talentos valiosos e à fragilização da confiança no ambiente organizacional. Ela só se sustenta no médio prazo se for explicada com transparência de dados e informações e for aceita pelos colaboradores mesmo que seja mediante um acordo informal. Se for imposta ou implementada sem uma conversa franca, vai ocasionar o rompimento do contrato psicológico estabelecido entre colaborador e organização, gerando um clima desfavorável que pode, inclusive, impedir a superação do problema causador dessa situação.

Uma das formas encontradas por empreendedores para “complementar” a remuneração em um estágio de pouco capital é a utilização do *vesting*. Essa prática oferece aos colaboradores a chance de se tornarem sócios do negócio no futuro seguindo uma mecânica de atingimento de metas e/ou tempo em que estão trabalhando no empreendimento. Para deixar mais claro: pode ser acordado com um novo colaborador participação acionária de 3% da organização, caso esse funcionário fique no mínimo dois anos na empresa e aumente o faturamento de um determinado produto em 100%. A prática de *vesting* tem sido utilizada para atração e retenção de profissionais experientes no mercado em negócios de impacto que aceitam uma remuneração fixa abaixo do mercado, mas com uma perspectiva de ganho no médio e longo prazo.

Em negócios de impacto os padrões de remuneração devem ser ajustados de forma equilibrada no grupo para que não sejam motivo de tensões, gerando rupturas de relacionamento, perda de energia e do foco de trabalho do time. Clareza sobre os parâmetros da política salarial adotada, sobre a coerência interna e externa dos critérios empregados e sobre a comparação com os valores vigentes no mercado de trabalho é fundamental para estabelecer um clima organizacional positivo.

É muito importante a conexão da pessoa com o trabalho a ser executado, tanto quanto com o propósito do negócio. Engajamento também é função de como o colaborador sente que é incentivado, valorizado e reconhecido pela liderança e pelo time, independentemente da importância da função que exerce. Reconhecimentos públicos entre pares muitas vezes têm efeito mais significativo para a pessoa do que o cumprimento

do líder diretamente para o subordinado. O gestor deve dedicar tempo para que as pessoas possam expressar reconhecimento mútuo ante as pequenas conquistas do dia a dia e para celebrar bons resultados da equipe. É um processo de criação coletiva de um ambiente de confiança e de satisfação compartilhada.

A Zappos, rede de varejo online ligada à Amazon, é uma das empresas mais inovadoras quando o assunto é como promover o engajamento dos colaboradores. Ela alcança esse objetivo celebrando as ideias de cada pessoa, de modo a instilar confiança nos colaboradores para que sejam criativos e ajam de forma autônoma. Esse exemplo leva-nos a pensar em como adaptar esses procedimentos aos negócios socioambientais, nos quais o ambiente deve estimular a autonomia, mas também criar um pensamento coletivo e sistêmico que estabeleça o equilíbrio, muitas vezes difícil, da geração simultânea de valor econômico e socioambiental (Gonin et al., 2012).

Como em qualquer organização, nos negócios de impacto também ocorrem demissões, por variados motivos como um determinado momento de crise, ou em virtude do desempenho insatisfatório do colaborador. Deveria ser um processo simples e direto, mas a prática nos revela o oposto: todos os envolvidos ficam tensos com a perspectiva de prejudicar a pessoa e com a dificuldade natural, muito forte na cultura brasileira, de comunicar com transparência e tranquilidade uma má notícia. É comum nessas situações que o gestor fique postergando esse momento, o que traz consequências negativas tanto para a pessoa como para a organização. Para evitar que se acumulem conflitos e ressentimentos, é importante comunicar a decisão ao colaborador com agilidade, deixando bem claro o motivo da demissão, em um diálogo cuidadoso com os sentimentos da pessoa, porém muito assertivo. Também é importante que a comunicação não seja uma surpresa, mas que esteja apoiada em *feedbacks* anteriores bem construídos e que tenham sido comunicados com clareza ao longo do tempo. Situações conflitadas de demissão geralmente provêm de falhas do gestor e políticas que omitem essa prática como: má comunicação interna; má divulgação dos deveres e responsabilidades da função; falta de clareza sobre os resultados esperados; processos e instrumentos de avaliação de desempenho inconsistentes.

4. O papel da liderança na construção de uma cultura de engajamento

Ter um sonho coletivo, falar sobre ele e reconhecer avanços ou retrocessos nessa direção são fundamentais para que o propósito se mantenha vivo e estimule o engajamento e comprometimento das pessoas. Importante notar que muitas vezes as pessoas se conectam mais com o propósito da organização do que com o seu próprio trabalho, com a função que ocupam e o papel que exercem, e isso provoca falhas de desempenho, entregas não alinhadas com os objetivos e um clima de insatisfação.

É importante que a liderança fortaleça nos colaboradores o significado e valor do trabalho que realizam, desafiando cada pessoa conforme suas potencialidades específicas, delegando autonomia, apoiando seu desenvolvimento integral. O líder deve ser o melhor modelo do exercício dos valores do empreendimento por meio de suas atitudes e comportamentos, e procurar apoiar que cada pessoa do time seja o reflexo da cultura organizacional.

Alguns líderes de negócios de impacto queixam-se da dificuldade de as pessoas efetivamente exercitarem a autonomia, pois, muitas vezes, os colaboradores não aceitam incorporar as responsabilidades que vêm junto com as liberdades do trabalho autônomo. É comum que as pessoas estejam mais acostumadas ao modelo comando-controle e tendam a “delegar para cima”, de modo a atribuir as responsabilidades, principalmente dos erros e omissões, ao gestor que tem funções de coordenação. Como a autonomia é uma característica importante desses empreendimentos, recomenda-se que nos processos seletivo e de avaliação esse desconforto em assumi-la seja detectado, porque, embora ele possa ser superado por meio da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, ele prejudica o rendimento da equipe e o relacionamento grupal.

Para as pessoas se engajarem ao propósito do negócio, é importante elas perceberem que há coerência entre os valores da cultura organizacional e as práticas dos empreendedores e gestores. Por exemplo, em uma organização focada em promover melhorias na área da educação é importante que os líderes promovam o desenvolvimento integral de seus colaboradores. Da mesma forma, se acreditam na autonomia e esperam que ela seja exercida por toda a equipe, esses gestores são o melhor exemplo ao compartilhar a própria liderança. Isto é, quando sabem “passar o bastão”

ao reconhecer que um membro da equipe tem a melhor solução para um problema ou está mais apto a enfrentar um dado desafio.

Rituais que promovam abertura e transparência, do tipo “fale com o presidente” ou “portas abertas”, podem aproximar as pessoas e criar vínculos. Bernardo Bonjean, fundador da Avante, realiza mensalmente um café da manhã para que os funcionários tenham oportunidade de tirar dúvidas sobre a situação da organização. Engajamento também passa pelo entendimento claro das estratégias, dos desafios, das metas, dos resultados a serem alcançados e do sentimento compartilhado de que a organização está na direção certa. Por esse motivo, Bernardo também envia e-mails mostrando de forma muito transparente os *key performance indicator* (KPIs) e suas preocupações com o fluxo de caixa.

A formação de líderes voltados para organizações híbridas já tem sido foco de debate em importantes núcleos de formação de gestores nas mais consagradas escolas de negócios e administração. Enfatizam que o ponto central é não desejar ser o herói do time, mas saber atuar a serviço do time. Infelizmente, é usual encontrar líderes autocentrados, que atuam a seu próprio serviço, tentando demonstrar seu conhecimento, sua capacidade de realização, e isso acaba, por vezes, limitando o desenvolvimento do time e da realização dos resultados do negócio.

A liderança, formada pelo conjunto de empreendedores, gestores e coordenadores que “tocam o negócio”, deve ser coesa, comprometida e cooperativa para transmitir aos demais o comportamento grupal que se espera das equipes. Evitar o conflito entre líderes, ainda que se assegure o direito de diferenças de opinião, é importante para a manutenção de um clima organizacional tranquilo e produtivo, no qual o diálogo e a negociação são os instrumentos utilizados para “aparar arestas” com eficácia.

A organização deve acima de tudo deixar claro sobre o que se espera do líder (ex.: ter um time 100% autônomo que dispense sua liderança). De forma a ajudá-lo a trilhar seu autodesenvolvimento em direção a sentir-se realizado com o brilho de seu próprio time.

É importante enfatizar que não basta apenas um líder dentro de um negócio de impacto ser aberto ao diálogo, isto deve ser uma característica do grupo de liderança. Engajamento passa pela coesão da alta liderança, comprometimento, cooperação e convicção estratégica. Uma empresa com líderes em conflito e sem clareza estratégica tende a perder seus ta-

lentos. Particularmente quando o assunto está relacionado com os processos de gestão de pessoas: prometer melhorias significativas em pouco tempo e não realizar pode gerar mais frustrações. A melhor estratégia é ter um *backlog* de evolução de políticas e práticas de gestão de pessoas. A Geekie, por exemplo, definiu e clarificou para seus colaboradores as práticas que seriam implementadas “Agora”+ “Na sequência” + “Para depois”. Essa ação simples ajuda a diminuir tensões e ansiedade que são inerentes aos processos que envolvem pessoas.

5. Considerações finais para um tema que não tem fim...

Neste capítulo procurou-se demonstrar a importância de gerenciar cuidadosamente os sistemas de gestão de pessoas em negócios de impacto social, visto que em qualquer organização esse é um fator crítico do sucesso. E simplesmente adotar modelos e técnicas utilizadas nas empresas tradicionais não é uma boa solução, porque se faz necessário criar ou adaptar procedimentos que levem em conta a especificidade desses empreendimentos. Por exemplo, a procura e recrutamento de pessoas talentosas dispostas a trabalhar em um tipo de organização cuja característica essencial é equilibrar o paradoxo estratégico do hibridismo não é uma tarefa fácil. Exige empregar formas criativas de identificar os atributos dos candidatos e de se ter clareza sobre quais são as competências pessoais e profissionais mais adequadas às características do negócio.

Cabe ao gestor compreender a essência híbrida do negócio de impacto para orientar suas decisões e as comunicações aos seus colaboradores. Uma comunicação constante e clara que demonstre os desafios da organização e as diferentes formas de se criar um ambiente seguro, alinhada às estratégias da organização, mas que propicie que a capacidade de trabalho de cada pessoa contribua, efetivamente, para realizar os resultados desejados.

Nessa questão do alinhamento ressalta a importância da autonomia, que é uma característica diferencial da gestão de pessoas em negócios de impacto e em *startups*. O Spotify apresenta um dos pilares de seu modelo como uma decisão entre níveis de alinhamento e níveis de autonomia (coisas que podem aparentar ser, a princípio, um tanto contraditórias).

O que acontece quando uma organização tem um alinhamento baixo e autonomia baixa? Este pode ser lido como um estado de paralisia — algo que muitos gestores já podem ter vivenciado. Já no caso de um alinhamento alto e uma autonomia baixa, o desafio está muito bem definido (por exemplo: precisamos atravessar o rio) e a forma de resolvê-lo também (seguindo o mesmo exemplo: como precisamos atravessar o rio, construam uma ponte). No caso contrário, em um ambiente de autonomia alta e alinhamento baixo, vemos um estado de completa desordem, com cada colaborador caminhando para um lado e possivelmente defendendo interesses próprios ou de suas áreas. No último caso, um cenário de alto alinhamento e alta autonomia, o desafio está claro (precisamos atravessar o rio), mas a forma de resolvê-lo fica aberta ao time.

Tudo que foi dito anteriormente, dentro de um negócio de impacto, leva consigo a complexidade ainda mais elevada do fator “alinhamento.” Se, em um negócio tradicional, um estado de desordem pode acarretar em múltiplos projetos desnecessários, perda de recursos por falta de foco etc., em um negócio social, essa falta de alinhamento pode se tornar uma forma de dissidência — um primeiro passo para que a organização híbrida comece a tomar mais a forma de um dos elementos que a compõem: o social ou o econômico.

Um baixo alinhamento é danoso para qualquer tipo de organização, enquanto um alto alinhamento pode apresentar consequências diferentes em tipos distintos de negócios. A autonomia, por outro lado, por mais em pauta que esteja, é uma decisão estratégica de acordo com os objetivos da empresa e o modelo de gestão imaginado pelos líderes. Ainda que negócios sociais sejam, em grande maioria, formados em um ambiente de alta incerteza e com muitas resoluções de problemas sem bases históricas — o que pode favorecer uma política de alto alinhamento e autonomia —, fica a reflexão se cenários análogos de outras indústrias poderiam trazer respostas um pouco mais claras aos que estão diante de um negócio social, fazendo com que o modelo de gestão ganhe outras perspectivas quanto ao uso do eixo autonomia.

O gestor de um negócio social precisa ficar atento às transições de funções conforme a empresa cresce. E o que isso significa? No início, é muito comum que tenhamos poucas pessoas e que elas sejam generalistas, atuando com mais de uma função e, em alguns casos, sem total domínio

técnico do papel que estão desempenhando. Ao passo que a organização se desenvolve, as funções generalistas começam a dar espaço para especialistas e estes passam a dominar as “suas partes” da organização. Nesse momento corre-se o risco da formação de “feudos”, se não houver o cuidado de gerenciar o processo de delegação e de introdução desses profissionais mais capacitados, ou apenas detentores de um perfil de competências diferente dos que os antecederam.

Estamos em um período de transição em que se percebe que as pessoas querem ter líderes, que os inspirem, motivem, empurrem, cobrem, acolham, apoiem seu desenvolvimento... Principalmente as pessoas cuja construção da autonomia está em fase inicial (isso não quer dizer idade nem senioridade na função). Os negócios de impacto são ambientes caracterizados pela diversidade de colaboradores (faixa etária e experiência profissional) que não trazem em sua bagagem as respostas para maximizar o impacto de um empreendimento. Talvez seja essa a característica mais sedutora e apaixonante deste tipo de empreendimento. De qualquer forma, o gestor de um negócio de impacto social não pode achar que o propósito ou uma causa social funciona como uma “poção mágica” para obter engajamento das pessoas. São necessárias boas práticas de gestão de pessoas.

Boas práticas de gestão de pessoas são resultado de adaptações incrementais: tentativas, erros, começar novamente e obter resultados. Gerenciar pessoas em negócios de impacto deve ser realizado como se gerencia inovações. Fazer experimentações, passo a passo. Excesso de políticas, normas e regulamentos engessam a gestão e caem no esquecimento, porque acabam não sendo praticados; carência de políticas pode criar equívocos sobre quais são os papéis e as responsabilidades das pessoas e como se pretende que o empreendimento funcione. As pessoas necessitam de ambientes de trabalho confiáveis e seguros. Elas toleram, por um tempo razoável, a ideia de que os processos de gestão ainda estão em construção e precisam ser validados. O entendimento de que “estamos em obras” deve ser obtido por meio de comunicação transparente, que gere confiança. Porém, é importante que se mostre uma evolução contínua, inclusive absorvendo sugestões de aperfeiçoamentos da equipe, caso contrário, perde-se a credibilidade.

Um dos grandes desafios é desenhar processos que sejam: simples, inteligíveis, coerentes com a cultura e alinhados aos resultados esperados.

Quando, simplesmente, se copiam os modelos tradicionais utilizados pelas empresas, eles se mostram inconsistentes e geram tensões, pois estão alicerçados em crenças e valores obsoletos ou desalinhados da cultura organizacional desejável para um negócio de impacto.

O mundo atual, embebido em volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, pede líderes com a capacidade de lidar com paradoxos estratégicos, como é o caso das organizações híbridas e dos modelos de gestão nos quais esse hibridismo é o eixo principal. Unir objetivos econômicos a sociais não aparenta ser exclusividade de um tipo de negócio, mas sim o futuro do trabalho em organizações. Os negócios sociais podem, efetivamente, estar começando a construir estes novos líderes e, por consequência, um tipo de gestão que desafie a forma pela qual definimos objetivos, coordenamos atividades, tomamos decisões e criamos ambientes que estimulem a maior motivação possível de cada pessoa.

Como muitos dos negócios de impacto estão sendo criados por jovens e compostos de forma majoritária por colaboradores jovens, a pergunta que deixamos em aberto para que o leitor reflita é: será que os jovens hoje têm novos paradigmas de lideranças? Ou será que eles também viveram e sedimentaram crenças de comando e controle em seus processos educacionais que merecem e precisam ser revisitadas para um novo paradigma organizacional? Há ainda muito para descobrirmos sobre negócios de impacto e isso inclui os modelos de gestão de pessoas que estão sendo adotados.

Referências

- ANTONELLO, C. Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ____; GODOY, A. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. São Paulo: Bookman, 2011. p. 89-113.
- BATTILANA, J. et al. The dual-purpose playbook. *Harvard Business Review*, v. 97, n. 2, p. 124-133, 2019.
- BUCKINGHAM, M.; GOODALL, A. Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, v. 4, p. 40-50, 2015.
- CAMILLIS, P. K. Um estudo acerca dos processos de aprendizagem de trabalhadores que não exercem função gerencial. In: ANTONELLO, C.; GODOY, A. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. São Paulo: Bookman, 2011.

- COSTA, L. A. Ambiente organizacional e sua influência no processo de aprendizagem dos indivíduos. In: ANTONELLO, C.; GODOY, A. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. São Paulo: Bookman, 2011.
- DUTRA, J. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. In: FLEURY, M. T. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- DUTRA, J.; COMINI, G. Competência como base para gestão estratégica. In: EBOLI, M. et al. *Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G. *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros*. São Paulo: Atlas, 2017.
- DWECK, C. *Mindset: the new psychology of success*. Nova York: Ballantine Books, 2008.
- FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FISCHER, R. M. “Pondo os pingos nos is” sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L.; _____. *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.
- GONIN, M. et al. *Managing social-business tensions: a review and research agenda for social enterprise* [Electronic version]. Cornell University, 2012. Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/919>>.
- JENNINGS, C.; WARGNIER, J. *Effective learning with 70:20:10*. The new frontier for the extended enterprise. 2011. Disponível em: <www.crossknowledge.net/crossknowledge/whitepapers/effective-learning-with-70_20_10-whitepaper.pdf>.
- HOROWITZ, B. *The hard thing about hard things*. Columbia College Today. Harper: Harper USA, 2014.
- LALOUX, F.; WILBER, K. *Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker, 2014.
- MCCORD, P. *Powerful: building a culture of freedom and responsibility*. San Francisco: Silicon Guild, 2018.
- PINK, D. H. *Drive: the surprising truth about what motivates us*. Nova York: Riverhead Books, 2009.
- VISOTO, K.; COMINI, G.; ROSOLEN, T. Aprendizagem em negócios sociais: um levantamento sob a perspectiva do público interno. *Gestão & Regionalidade*, p. 200-220, jan./abr. 2019.

Governança e estrutura jurídica para negócios de impacto

Flavia Regina de Souza Oliveira
Marcel Fukayama

Introdução

O termo governança é presente e importante em diversos contextos. É a forma de coordenação social em que atores envolvidos em uma problemática coletiva interagem e tomam decisões, pautadas por normas e valores das respectivas instituições.

Nas empresas, o termo governança corporativa pode ser entendido como o conjunto de processos, costumes, normas e políticas que implicam a forma como um negócio é dirigido. Isso inclui as relações e fluxos de informação e aprovação entre os diversos participantes e sua conexão com os objetivos da organização e do empreendimento em si. Em geral, os principais atores da governança corporativa são os administradores e sócios, que se relacionam com partes interessadas como colaboradores, fornecedores e clientes.

Nesse contexto, a governança pode servir de alavanca ou barreira para o desenvolvimento de um negócio. Logo, é importante que os empreendimentos estejam estruturados de modo a que os desafios e incertezas possam ser enfrentados sem comprometer a própria manutenção do negócio. Uma governança que seja adequada à realidade do negócio, capaz

de identificar seus potenciais riscos e mitigá-los, é fundamental para que a jornada de desenvolvimento do negócio seja bem-sucedida.

Este capítulo busca sensibilizar os leitores para a importância da governança em negócios de impacto, para o fortalecimento de estratégia e mitigação de riscos e identificar alguns dos principais instrumentos para tanto. A partir disso, o artigo busca aprofundar a reflexão sobre como a governança está apoiando e viabilizando que empreendimentos de impacto fortaleçam sua gestão, qualifiquem sua tomada de decisão e aprimorem sua prestação de contas e mecanismos de transparência.

Da estruturação e desenvolvimento do negócio

O ato de empreender passa por diversos estágios de desenvolvimento até alcançar a maturidade do negócio no mercado em que está inserido. É importante, pois, compreender os estágios de desenvolvimento dos negócios de impacto e identificar qual o momento de cada negócio, para que se possa definir os instrumentos jurídicos e de governança mais adequados.

Antes de alcançar o estágio de maior estabilidade, pode-se compreender que o ciclo de desenvolvimento passa pelas seguintes etapas, com impacto relevante na perspectiva de governança:

- **Ideia:** negócios em estágio inicial, com tomada de decisão e execução concentrados na pessoa ou grupo que concebeu o negócio, o(s) empreendedor(es);
- **Validação:** negócios com premissas iniciais validadas, cujo modelo está em fase de desenvolvimento, já com a execução dos trabalhos descentralizada, porém com a tomada de decisão concentrada no(s) empreendedor(es);
- **Desenvolvimento:** negócios já em desenvolvimento, com papéis e responsabilidades difusos;
- **Expansão:** negócios já consolidados, em crescimento pujante, com fóruns de gestão e acompanhamento implementados.

Em negócios comprometidos com a geração de impacto social e ambiental positivo, esse processo não é diferente. Por passar pelas mesmas

etapas de estruturação e desenvolvimento que um negócio “tradicional”, o negócio de impacto também é afetado pelo alarmante dado de que, a cada 10 negócios, seis deixam de existir em cinco anos (IBGE, 2016).

Essa constatação alarmante resultou no que se convencionou chamar de “vale da morte”, aterrorizando empreendedores e empreendimentos pela dificuldade de passar por esses estágios. No caso dos negócios de impacto, os desafios são majorados por conta da complexidade em convergir o modelo de negócio com impacto positivo.

É importante notar, nesse cenário, que a estrutura jurídica, quando estrategicamente percebida, pode ser aliada da parte operacional do negócio, auxiliando a impulsionar suas atividades e alcançar patamares de sustentabilidade (financeira e operacional) relevantes. Por outro lado, quando o jurídico fica à margem da organização e sua operação, pode causar transtornos, inviabilizar ações e engessar atividades. Nesse sentido é que destacamos a importância do estabelecimento de boas práticas de governança e estruturação jurídica desde os estágios mais iniciais da operação.

Como procedimentos e padrões mínimos de mitigação de risco jurídico, destacamos alguns pontos que merecem atenção:

- Adoção de padrões de contratação com fornecedores, empregados e demais colaboradores, entre outros;
- Adoção de procedimentos mínimos de conformidade legal (*compliance*);
- Obtenção de registros e licenças (marcas, patentes etc.);
- Adoção de procedimentos que envolvam a gestão e o processamento de banco de dados de terceiros;
- Controle de obrigações de natureza tributária (municipais, estaduais e federais);
- Controle de obrigações de natureza contábil, observadas as especificidades do formato jurídico do negócio (ex.: sociedade anônima e sociedade limitada têm obrigações distintas) e do regime tributário (ex.: simples nacional tem obrigações simplificadas);
- Manutenção da regularidade cível, fiscal e trabalhista (a partir da emissão periódica de certidões perante os órgãos correspondentes);
- Aprovação de contas e demais obrigações societárias e formalidades necessárias (registros perante cartórios competentes, juntas comerciais, Inpi etc.)

Boas práticas de governança para negócios de impacto

A estrutura organizacional dos negócios de impacto é a mesma dos demais negócios, devendo funcionar basicamente sob as mesmas regras comerciais de qualquer outro negócio lucrativo. A diferença fundamental está nos objetivos perseguidos e nas diretrizes que norteiam as deliberações dos órgãos de decisão.

O negócio de impacto tem como objetivo a geração de impacto positivo social e ambiental no curso de sua atividade econômica lucrativa. Além disso, possui a intencionalidade de impacto na natureza do modelo de negócio. Nesse sentido, é possível afirmar que o princípio da maximização dos lucros e o dever fiduciário do administrador voltado exclusivamente ao resultado financeiro positivo estão atrelados à geração de impacto positivo.

Imprescindível ressaltar que a vinculação do princípio da maximização do resultado financeiro ao impacto positivo não significa, em hipótese alguma, que o negócio não buscará o lucro; ao contrário, a sustentabilidade financeira deve ser uma meta indispensável a esse tipo de negócio. Justamente para garantir a compatibilidade dessas duas métricas (retorno financeiro e impacto social) é que a governança é tão importante para os negócios de impacto, pois é uma das principais ferramentas para viabilizar e garantir o cumprimento de ambas.

No caso dos negócios de impacto, é ainda mais recomendável a aplicação de práticas de boa governança corporativa, tendo em vista o impacto social e ambiental que se busca com a operação, além do retorno financeiro. Nesse sentido, vale conferir o entendimento seguinte sobre a importância da governança corporativa para os impactos sociais e ambientais que uma empresa pode ter: “Do ponto de vista social, governança corporativa visa preservar o interesse de todos, na medida em que a sua ausência ou falhas de gestão podem causar grandes impactos e prejuízos econômicos, sociais e ambientais” (Almeida, 2019:9).

Para tanto, há instrumentos de governança que podem auxiliar o negócio de impacto no desenvolvimento de suas atividades e realização de sua missão, que serão adiante detalhados.

De todo modo, é importante considerar que esses instrumentos de governança estão a serviço da concretização dos objetivos dos negócios. Especificamente em relação aos negócios de impacto, há objetivos comuns

a todos eles — inerentes à natureza de tais negócios. Assim, independentemente da utilização dos instrumentos em si, o que se deve perseguir são os princípios que os precedem.

Como exemplo, todo e qualquer negócio de impacto social deveria primar pela transparência, seja na relação com seu quadro de colaboradores, com seu público-alvo, com o mercado de um modo geral, com seus fornecedores e comunidade onde está inserido. E há diversas formas de garantir tal transparência: umas mais complexas e também arrojadas (tal como instalação de comitês com representantes dos diversos atores envolvidos para discussão de assuntos sensíveis de interesse de todos), outras mais acessíveis (tal como publicação de relatórios em site), com diferentes custos de implementação, mas capazes de garantir o mesmo objetivo. Assim, todo e qualquer negócio de impacto, independentemente do estágio de desenvolvimento, tem a capacidade de garantir transparência em seu modelo de negócio.

Para os negócios em estágio de desenvolvimento mais avançado, recomenda-se a adoção de algumas medidas, tais como: (i) composição colegiada dos órgãos da administração; (ii) delimitação da competência dos gestores; (iii) existência padronizada de órgãos de fiscalização e controle da gestão; (iv) observância dos princípios de transparência e publicidade; equidade; prestação de contas (*accountability*); moralidade; economicidade e eficiência; (v) contratação de auditoria independente; (vi) aprovação de Regimento Interno para os órgãos de gestão. Essas, porém, podem ser adaptadas para que sejam viáveis também aos negócios em estágio inicial de desenvolvimento.

O importante no processo de adoção de instrumentos de governança é que os instrumentos não sejam previstos apenas sob o ponto de vista formal e sejam, de fato, implementados. Vale dizer que prever órgãos ou medidas que não serão adotados na prática (ainda que sejam produzidos documentos que cumpram com as formalidades decorrentes) não é medida de boa governança.

Ao contrário, prever órgãos ou medidas que não serão efetivamente presentes no negócio de impacto pode gerar um problema ainda maior: além de maior burocracia, pode resultar em questionamentos até quanto ao próprio princípio da transparência do negócio de impacto social. Ora, se o negócio não tem pessoas envolvidas o suficiente para integrar um

Conselho Fiscal, por exemplo, não há razão de formalizar a eleição de pessoas que não terão condições de realizar as atividades pretendidas.

No caso dos órgãos da administração, é possível refletir sobre os fóruns de gestão e acompanhamento que melhor atendem o ciclo de desenvolvimento do empreendimento. Em negócios em estágio inicial, pode ser oneroso implementar um conselho de administração, formalizado em contrato ou estatuto social, com as responsabilidades decorrentes. Para isso, estabelecer um conselho consultivo pode ser uma alternativa para viabilizar a existência de um órgão colegiado que apoia e qualifica a tomada de decisão dos empreendedores — ainda que de forma menos presente e próxima da administração.

Ainda, considerando a atuação do negócio de impacto social em conjunto e em favor da comunidade, é recomendada a participação dessas pessoas — diretamente afetadas pelas atividades desenvolvidas — na gestão do negócio. Assim, a Diretoria ou o órgão responsável pela gestão deve garantir um relacionamento transparente e de longo prazo com a comunidade, definindo a estratégia de comunicação com a mesma. Novamente, a tecnologia pode ser uma aliada dos negócios de impacto, permitindo que medidas de governança muito interessantes sejam implementadas a baixo custo.

De fato, a transparência na gestão de um negócio social é um dos pilares para sua operação. À comunidade devem ser prestadas as informações pertinentes, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento.

Como resultado de uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas, em estágios mais avançados de desenvolvimento, o negócio de impacto pode divulgar, de forma completa, objetiva, periódica e igualitária, além das informações econômico-financeiras e das exigidas por lei, relatórios sobre todos os aspectos de suas operações, transações com mantenedores e outras partes relacionadas, ações alcançadas, entre outros. É recomendável que esses relatórios contenham também informações sobre o modelo de gestão e de governança, revelando o real interesse do negócio de impacto em dar transparência a suas informações. Alguns empreendimentos de impacto, como as Empresas B Certificadas, têm usado o próprio relatório de impacto emitido pelo Sistema B como forma de dar transparência às partes interessadas sobre seu impacto.

Quanto à gestão propriamente dita, a Diretoria (ou a pessoa designada pela gestão da organização), auxiliada pelos demais órgãos de controle, é responsável pela elaboração e proposição de sistemas de controle internos que monitorem o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os impactos socioambientais gerados. É recomendável ainda que a eficácia de tais sistemas seja periodicamente revista, para que os sistemas de controles internos também estimulem que os órgãos da administração encarregados de monitorar e fiscalizar adotem atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos sociais, na hipótese de o negócio, porventura, gerar impacto social negativo na comunidade local. A revisão de tais processos pode ocorrer em intervalos maiores ou menores, a depender do estágio de desenvolvimento do negócio e dos custos envolvidos.

No tocante aos procedimentos internos, o negócio de impacto social também pode ter um processo formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios à equipe técnica. Independentemente dos exatos contornos da política de remuneração e benefícios, a remuneração total da equipe técnica pode estar estruturada de forma vinculada aos resultados, com metas em curto e longo prazos atreladas à geração de valor às comunidades e causas onde a organização atua, e à sustentabilidade organizacional. Em um estágio ainda mais avançado e maduro, as regras inerentes às políticas de remuneração e benefícios à equipe técnica podem ser divulgadas e explicadas, destacando-se a remuneração direta e a indireta, e seus respectivos custos à empresa social, considerando inclusive os encargos sociais.

Ainda, quanto aos membros dos órgãos de gestão e acompanhamento (incluindo-se membros de Conselho de Administração/Deliberação e Conselho Fiscal), é recomendável que tenham livre acesso às instalações da organização e às informações, arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções, inclusive às relativas a exercícios anteriores — como medida de transparência.

As evidências, mesmo em empresas maiores e menores, mostram que boas práticas de governança resultam em sustentabilidade no longo prazo. Recomenda-se, portanto, buscar o máximo de transparência na gestão dos negócios e o maior envolvimento possível da comunidade local, como instrumento de concretização do compromisso socioambiental.

Contudo, como mencionado, a implementação dos instrumentos de governança anteriormente citados pode elevar o custo de transação do(s) empreendedor(es), dependendo do estágio do negócio no ciclo de desenvolvimento. Considerando isso, é possível compor um cenário com os seguintes instrumentos.

Estágio	Ideia	Validação	Desenvolvimento	Expansão
Instrumentos Societários				
Contrato ou Estatuto Social	X	X	X	X
Objeto Social e Poder dos Administradores vinculados ao impacto positivo			X	X
Acordo de Sócios			X	X
Acordo de <i>Vesting</i>				X
Instrumentos de Gestão				
Financeiro (DRE, Fluxo de Caixa e Balanço)		X	X	X
Métricas de Impacto			X	X
Relatório de Impacto				X
Órgãos de Gestão e Acompanhamento				
Mentoria	X			
Conselho Consultivo		X	X	X
Conselho de Administração				X
Reunião de Sócios	X	X	X	X
Comitê Executivo com papéis e responsabilidades		X	X	X

Estruturas de governança para negócios de impacto

No Brasil, não existe um tipo societário específico para negócios de impacto, devendo tais iniciativas serem estruturadas sobre modelos jurídicos já existentes na legislação.

Considerando que a busca por rentabilidade é fundamental para que se possa atrair investidores e, por conseguinte, replicar e ampliar as atividades dos negócios de impacto, por ora, esses têm sido geralmente estruturados em modelos com finalidade lucrativa, podendo se dar sob o modelo societário de sociedade por quotas de responsabilidade limitada ou sociedade por ações.

As sociedades limitadas representam um dos tipos societários mais comumente adotados para a organização de atividades empresariais devido ao seu baixo custo de manutenção e suas regras flexíveis. Nesse tipo societário, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

Quanto à estrutura de governança, as sociedades limitadas são governadas pelos sócios e administradores. Adicionalmente, mediante solicitação de sócio ou previsão no contrato social, pode ser instituído um conselho fiscal com poderes de supervisionar a gestão dos administradores.

Já as sociedades anônimas representam outra forma comumente adotada, apresentando a possibilidade de estruturas de governança mais complexas e, portanto, tipicamente associadas a atividades envolvendo um número maior de participantes. Nesse caso, a responsabilidade de cada acionista é restrita ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas, não havendo, entretanto, solidariedade pela integralização do capital social.

As sociedades anônimas podem ser de capital aberto ou fechado, conforme os valores mobiliários de sua emissão estejam ou não admitidos à negociação no mercado de valores mobiliários.

Quanto à administração da sociedade, cabe aos acionistas em Assembleia Geral decidir sobre as matérias concernentes à organização da sociedade e fiscalização dos administradores, podendo o estatuto social estabelecer matérias adicionais condicionadas à aprovação dos sócios. A representação da sociedade perante terceiros compete à diretoria. Por sua vez, o conselho de administração, quando implementado, tem a incumbência de eleger e fiscalizar a gestão dos diretores, bem como fixar a orientação geral dos negócios da companhia. O conselho fiscal é órgão obrigatório; entretanto, na falta de disposição expressa no estatuto social, seu funcionamento não é permanente, ou seja, o órgão somente é instalado nos exercícios em que acionistas solicitem sua instalação.

Na ausência de um conselho de administração, é possível implementar um conselho consultivo, um colegiado informal, criado com o objetivo de qualificar e apoiar a tomada de decisão do time empreendedor. Nesse colegiado, é importante contemplar a multidisciplinaridade e estabelecer uma agenda com frequência similar à do conselho de administração.

De modo complementar, para a definição das estruturas de governança, algumas reflexões são recomendadas:

- Definição de competências: quem é competente pelo que e como? Em outras palavras, quais os órgãos da administração da sociedade (diretoria, comitês, conselhos consultivos, assembleias gerais etc.) e quais suas respectivas atribuições;
- Estabelecimento de fluxo: como os órgãos de administração se relacionam entre si, considerando diferentes níveis de alçada e regime de competência;
- Definição do relacionamento entre acionistas engajados no negócio e investidores: dinâmica de vetos e votos por meio de acordos;
- Mapeamento dos mecanismos de controle a serem utilizados: prestação de contas, divulgação de resultados, metas gerenciais e acompanhamento operacional por parte dos investidores e acionistas em geral.

A importância da governança para captação de investimentos

O mecanismo mais importante de sobrevivência dos negócios de impacto é o acesso a capital. Desde 2017, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), autarquia responsável por inspecionar e regular o mercado de capitais, tratou recentemente de uma forma de investimento participativo, internacionalmente conhecida como *equity crowdfunding* ou *crowdequity*. Com isso, plataformas autorizadas permitem que empreendedores apresentem seus projetos com termos e condições da captação a uma base de investidores que, com valores a partir de R\$ 500,00, podem se tornar sócios de tais empreendedores.

Um exemplo de plataforma autorizada pela CVM é a Kria, líder de mercado e que mobilizou mais de R\$ 25 milhões desde 2015. Uma pesquisa realizada em 2016 pela Din4mo em aliança com a Kria investigou mais sobre o perfil de 400 investidores. A base se mostrou majoritariamente composta por

homens com até 40 anos, com alguma experiência em empreendedorismo e com expectativa de retorno entre três e cinco anos, que declararam ter disponibilidade de mobilizar, em média, até R\$ 10 mil para cada investimento.

Desse modo, destacam-se, para fins do presente artigo, três pontos de atenção presentes na pesquisa:

- (i) Mais de 20% dos investidores priorizam investir na fase de validação do modelo, o que é chave para atrair capital às empresas que temem o vale da morte;
- (ii) Os investidores consideram o investidor-líder o principal atributo na avaliação do investimento. De fato, a liderança é importante, pois endossa e apoia a operação investindo o mínimo de 5% do valor alvo a ser captado. Além disso, o líder se responsabiliza em apoiar diretamente a prestação de contas do investimento por um determinado período, podendo ser recompensado, em caso de evento de liquidez no futuro;
- (iii) Os investidores declaram que ter um modelo de governança e acompanhamento é a principal forma de mitigação de risco.

Como se pode observar, a governança e a estruturação jurídica são elementos importantes para o desenvolvimento saudável de seus negócios de impacto.

Nesse sentido, vale compartilhar alguns *cases* de sucesso para inspirar e sensibilizar os empreendedores no momento da estruturação de seus negócios de impacto social.

a. *Case* Mais 60 Saúde: governança para mitigar riscos e atrair capital

O Mais 60 Saúde foi fundado pelos médicos Fernando Assunção, Geraldo Camargo Neto e Estevão Valle. O negócio tem sua tese na combinação de medicina primária com cuidado centrado no paciente para ampliar qualidade de vida deste e seus familiares. O modelo criado inicialmente foi B2B e, em parceria com planos de saúde, o Mais 60 Saúde fortaleceu a oferta de valor ao público idoso e seus familiares. Há evidências de uma redução de custo

de mais de 25% nos gastos dos planos, a partir da prevenção e promoção da saúde e acompanhamento apropriado de pacientes frágeis e robustos. Mais de 2.500 pacientes são atendidos todos os meses na clínica em Belo Horizonte.

Em um determinado momento, a empresa precisou buscar capital para estruturar expansão e se deparou com o desafio da escassez de capital no vale da morte — que é um dos maiores entraves para o fortalecimento do ecossistema. Por outro lado, isso gerou uma oportunidade para evidenciar que é possível criar infraestrutura para direcionar capital para negócios nesse estágio e que há demanda de investidores para alocar capital, tendo seu risco mitigado por cuidados na gestão e governança do empreendimento.

Como forma de se preparar para acessar essa oportunidade, o Mais 60 Saúde tornou-se um dos negócios apoiados pela assessoria da Din4mo, que fortalece empreendimentos de impacto alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) de bem-estar, redução de desigualdades e soluções urbanas.

Em geral, os negócios de impacto apresentam fragilidades estruturais em governança. Por isso, é importante endereçar essa perspectiva sob as três dimensões mencionadas anteriormente: (i) societário, (ii) papéis e responsabilidades e (iii) fóruns de gestão e acompanhamento.

Para a dimensão societária, os empreendedores passam por uma revisão nos atos de incorporação, alinhamento de expectativas entre sócios e formalização de um acordo de sócios. Em seguida, são submetidos a uma avaliação em seus perfis para definição de papéis e responsabilidades. Esse ponto é particularmente importante em negócios com sócios que não estejam dedicados integralmente à operação.

Por fim, a definição de fóruns de gestão e acompanhamento contribui para redução de assimetrias na equipe, fortalecimento de gestão e qualificação da tomada de decisão. Entre os fóruns propostos, o conselho consultivo é usualmente um dos caminhos definidos como meio para apoio estratégico aos empreendedores.

O Mais 60 Saúde aderiu ao programa Inovadores de Impacto da Din4mo em setembro de 2016, após aceleração no programa da Artemisia, que os apoiou a estruturar as fases de ideação e validação. A agenda de governança foi criada no fim do ano, passando por uma revisão na estrutura societária e papéis e responsabilidades dos cofundadores Estevão Valle, Geraldo Camargo e Fernando Assunção.

Crescendo em resultados financeiros dois dígitos ao ano, uma das preocupações apresentadas pelos empreendedores era sobre seus papéis na operação, que acumulam como gestores e médicos da clínica. Para fortalecer a gestão e tomada de decisão, o conselho consultivo foi criado com o objetivo de apoiá-los nesse momento, visando a captação por meio de *crowdequity* na segunda metade de 2017.

O conselho foi composto por cinco membros, sendo dois da própria Din4mo e três perfis complementares: um médico, uma advogada especialista em governança corporativa e uma profissional em gestão estratégica de pessoas e cultura organizacional. Um dos primeiros desafios ao longo do processo de desenvolvimento da agenda de governança foi instrumentalizar os empreendedores e educá-los na importância do tema, que rapidamente foi percebido ao longo do processo.

O conselho, também com reuniões trimestrais, foi crítico no apoio aos empreendedores para formulação de uma estratégia consistente de produto e expansão do negócio. Segundo Claudia Pitta, membro do conselho e especialista em governança, com o ganho de confiança, o apoio mais necessário era na mudança do modelo mental dos empreendedores de médicos profissionais liberais para gestores e executivos de um negócio em crescimento. A partir do ganho de conhecimento dos conselheiros e empreendedores, conforto mútuo e confiança nas relações, o foco foi o desenvolvimento da estratégia, que capacidade o negócio deveria desenvolver para alcançar a visão e, em seguida, apoio e acompanhamento na implementação do plano.

Para o cofundador e médico geriatra Estevão Valle, o processo de fortalecimento da governança deu segurança institucional, base e perspectivas melhores para a tomada de decisão. Também é percebida pelos empreendedores a importância que o conselho teve no trabalho de mapeamento de competências para construção de papéis e responsabilidades, o que tem permitido o crescimento sustentável do negócio.

Em dezembro de 2017, o Mais 60 Saúde foi o primeiro negócio de impacto no Brasil a romper a barreira de R\$ 1 milhão no *crowdequity*. Com uma tese de impacto consistente e alinhada com os desafios do país para os próximos anos na longevidade, em apenas 60 dias, a empresa mobilizou mais de 70 investidores. A seguir, é possível identificar alguns elementos que baseiam a governança atual do negócio.

Governança do Mais 60 Saúde

Empresa:	Mais 60 Saúde
Sobre o negócio:	Cuidado personalizado a pacientes com mais de 60 anos em clínica especializada em ampla gama de serviços.
Impacto:	Aumento no acesso a atendimento geriátrico com custos mais acessíveis; promoção da independência funcional e a qualidade de vida; redução de custos e desperdícios para os sistemas de saúde.
Fundação:	2013
Faturamento em 2017:	R\$ 4,9 milhões
Captação em <i>crowdequity</i> :	R\$ 1,020 milhão
<i>Valuation</i> na captação:	R\$ 16,5 milhões
Número de investidores:	76
Conselho Consultivo:	5 membros
Mandato:	24 meses
Periodicidade:	Trimestral
Agenda:	Apoio ao time executivo Acompanhamento de tesouraria e controladoria Acompanhamento de Impacto Social Acompanhamento das oportunidades comerciais

Fonte: Elaborada pelos autores.

b. Case Sistema B: instrumentos de fortalecimento de gestão e governança de impacto

O Sistema B é uma entidade sem fins lucrativos responsável por facilitar um movimento global para uma nova economia mais inclusiva e sustentável, sendo aliada do B Lab, iniciativa norte-americana sem fins lucrativos, criadora da certificação Empresa B.

O Sistema B é, como ele próprio se define, “um movimento global que pretende redefinir o conceito de sucesso nos negócios e identificar empresas que utilizem seu poder de mercado para solucionar algum tema social e ambiental”. De acordo com uma estimativa das Nações Unidas, o custo anual de implementação da agenda 2030, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS), chega a US\$ 4 trilhões. Partindo da premissa de que é

pouco realista acreditar que somente governos darão conta de cumprir os 17 objetivos e 169 metas acordadas, faz-se necessária uma aliança intersectorial, e o papel das empresas passa a ser central nesse processo.

O objetivo do movimento global é redefinir sucesso na economia, para que seja considerado não apenas o êxito financeiro, como também o bem-estar das pessoas, da sociedade e do planeta. As Empresas B são um grupo de lideranças empresariais que têm inspirado, influenciado e liderado o setor empresarial a uma nova forma de fazer negócio e causar impacto positivo. Essencialmente, as Empresas B são a combinação de três elementos:

1. O *propósito* de geração de impacto social e ambiental positivo;
2. A vinculação desse propósito com a *responsabilidade* dos administradores para consideração dos *stakeholders* nas decisões de curto e longo prazo;
3. O compromisso com a *transparência* na mensuração e reporte do triplo impacto.

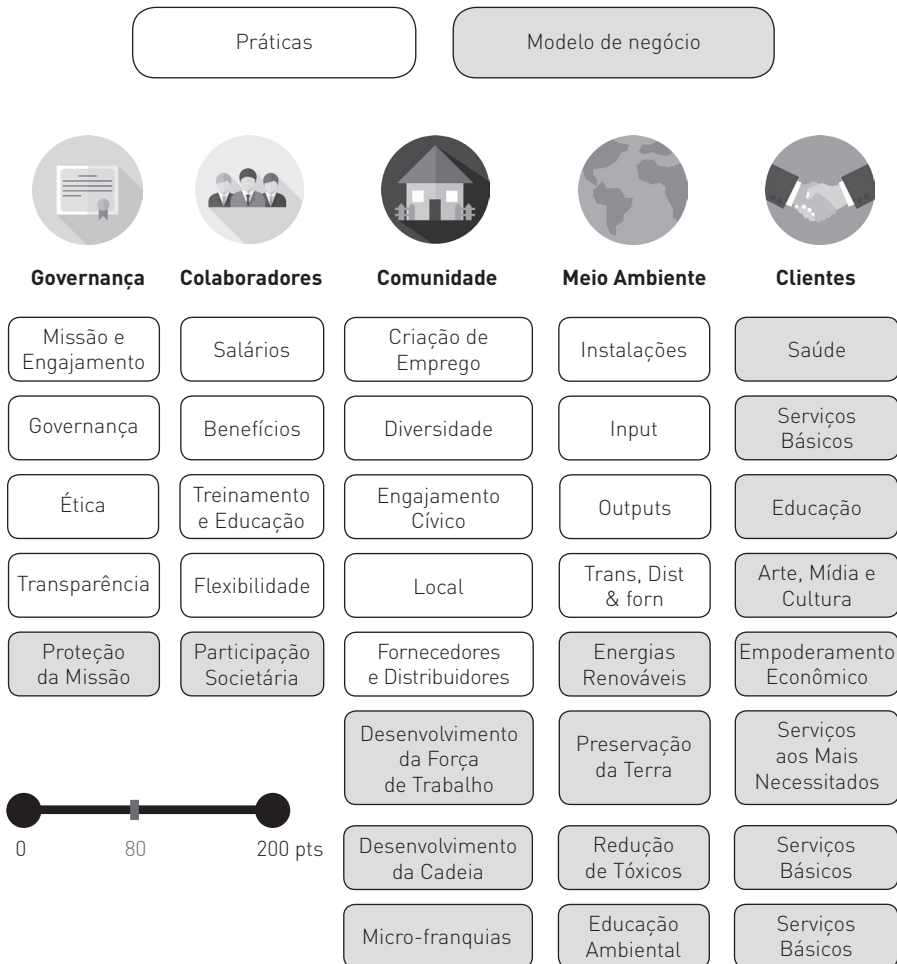
Em 2019, já são mais de 2.700 Empresas B em 70 países. No Brasil, de 2013 a 2019, foram mais de 150 empresas certificadas, incluindo empresas como a Natura, Mãe Terra e Laureate. No ecossistema de negócios de impacto, buscaram a certificação negócios como o Programa Vivenda, Din4mo, Vox Capital, Geekie, Avante e Plano CDE.

O primeiro passo para ser uma Empresa B certificada se dá com a Avaliação de Impacto B, uma plataforma online, gratuita e confidencial que agrega mais de 160 métricas, para mais de 150 setores, formando uma jornada adaptativa com mais de 100 combinações distintas de questionário autodeclaratório para as empresas.

A avaliação aprofunda questões em cinco dimensões: governança, colaboradores, meio ambiente, comunidade e clientes, e analisa o impacto do empreendimento sob duas perspectivas: práticas e modelo de negócios. Parte-se da premissa de que há empreendimentos que geram impacto positivo, porém não foram criados com essa intencionalidade e seu impacto é uma externalidade positiva por meio de suas práticas. Há outros empreendimentos, no entanto, que, além dessas práticas, têm no DNA de seu modelo de negócio a natureza do impacto positivo. Para fins deste capítulo, aprofundaremos o uso do Sistema B para fortalecimento da governança e gestão do negócio de impacto na segunda perspectiva.

Quadro 1

Avaliação de Impacto B e as cinco dimensões analisadas



Fonte: Sistema B.

Após passar pela Avaliação de Impacto B, a empresa recebe uma pontuação, variando de 0 a 200 pontos. Caso atinja o mínimo de 80 pontos, o negócio está elegível a certificar como Empresa B e, com isso, firmar o compromisso de ser uma empresa melhor para o mundo. A empresa é verificada pelo órgão certificador B Standards Trust, com o objetivo de

comprovar e evidenciar seu impacto, e um relatório com seu desempenho é gerado e tornado público no portal bcorporation.net.

Independentemente da certificação, a avaliação traz uma reflexão e dados concretos sobre o impacto gerado pelas práticas e pelo modelo de negócio. Um plano de desenvolvimento contínuo pode ser criado pelo empreendedor ou empresário e, com isso, seguir o caminho de ser uma empresa melhor a cada dia, aprimorando sua gestão e governança.

Até 2025, estima-se que 75% da força de trabalho mundial serão compostos pela geração milênio. De acordo com o estudo EY Millennial Report 2018, 77% dessa geração colocam o propósito como um elemento central na construção de sua carreira. Isto é, aqueles negócios que incorporem esse elemento no ambiente de trabalho e modelo de negócio tendem a ser mais bem-sucedidos na atração e retenção de talentos.

Quadro 2
Exemplo de Relatório de Impacto B —
Programa Vivenda: 99.2 pontos

Governança	9.2
Missão & engajamento	3.7
Prestação de contas	0.4
Transparência	2.5
Proteção da missão	2.5
Colaboradores	23.6
Salários	11.6
Benefícios	4.9
Treinamento e educação	1.8
Equipe proprietária	4.5
Outros	0.7
Comunidade	11.5
Diversidade & inclusão	5.5
Engajamento cívico & doação	0.6
Envolvimento local	5.2
Meio Ambiente	2.1
Escritório	0.5
Insumos	0.9
Resíduos, descarte	0.5
Outros	0.3
Clientes	52.8
Serviços básicos para público vulnerável	22.1
Serviços para população necessitada	30.6

Fonte: Sistema B.

Um dos compromissos firmados como Empresa B é a alteração do contrato ou estatuto social. O objetivo é institucionalizar práticas de impacto positivo e, com isso, proteger a missão do negócio ao longo de sua jornada. Pode-se dizer, portanto, que a geração de impacto social e ambiental positivo no curso de sua atividade econômica lucrativa passa a ser o melhor interesse do empreendimento.

Quadro 3

Em relação à linguagem a ser incluída na cláusula que descreve o objeto social da empresa

Se uma sociedade anônima	Se uma sociedade limitada
<p>A Companhia tem por objeto: [incluir lista de atividades-fim da companhia]. O exercício das atividades relacionadas com o objeto social da Companhia deverá considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os interesses de curto e longo prazo da Companhia e de seus acionistas; e • Os efeitos econômicos, sociais, ambientais e jurídicos de curto e longo prazo das operações da Companhia em relação aos empregados ativos, fornecedores, consumidores e demais credores da Companhia [e de suas subsidiárias], como também em relação à comunidade em que ela atua local e globalmente. 	<p>A Sociedade tem por objeto: [incluir lista de atividades-fim da sociedade]. O exercício das atividades relacionadas com o objeto social da Sociedade deverá considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os interesses de curto e longo prazo da Sociedade e de seus sócios; e • Os efeitos econômicos, sociais, ambientais, e jurídicos de curto e longo prazo das operações da Sociedade em relação aos empregados ativos, fornecedores, consumidores e demais credores da Sociedade [e de suas subsidiárias], como também em relação à comunidade em que ela atua local e globalmente.

Fonte: Sistema B.

Quadro 4

Em relação à linguagem a ser incluída na cláusula que descreve os poderes dos administradores

Se uma sociedade anônima	Se uma sociedade limitada
<p>No desempenho de suas funções, os administradores da Companhia deverão considerar o melhor interesse da Companhia, incluindo os interesses de, as expectativas de e os efeitos de curto e longo prazo de seus atos sobre os seguintes atores relacionados com a Companhia [e a suas subsidiárias]:</p> <ul style="list-style-type: none">• os acionistas;• os empregados ativos;• os fornecedores, consumidores e demais credores; e• a comunidade e o meio ambiente local e global.	<p>No desempenho de suas funções, os administradores da Sociedade deverão considerar o melhor interesse da Sociedade, incluindo os interesses de, as expectativas de e os efeitos de curto e longo prazo de seus atos sobre os seguintes atores relacionados com a Sociedade [e a suas subsidiárias]:</p> <ul style="list-style-type: none">• os sócios;• os empregados ativos;• os fornecedores, consumidores e demais credores; e• a comunidade e o meio ambiente local e global.

Fonte: Sistema B.

Outro compromisso firmado por uma Empresa B é passar, após três anos, pela recertificação. Nesse caso, o negócio aplica novamente a Avaliação de Impacto B, que também passa por evoluções de métricas nesse período acompanhada por um conselho de especialistas internacionais. O objetivo da recertificação é o progresso contínuo do empreendimento.

Entre os benefícios de ser uma Empresa B está o acesso a novos mercados, acesso a capital com investidores de impacto e investidores ambiental, social e governança (ASG), que buscam métricas verificáveis, críveis e comparáveis, e a sinalização do posicionamento para uma nova economia aos *stakeholders*. Do ponto de vista de governança, além de a ferramenta permitir a melhora contínua, a certificação institucionaliza práticas e dá segurança jurídica ao empreendedor e ao empresário na tomada de decisão que busque impacto positivo.

Instrumentos jurídicos aplicáveis no momento de alavancagem do negócio de impacto

Avançando em seu estágio de desenvolvimento, o negócio de impacto social pode buscar novos sócios e/ou investidores.

Nesse estágio, antes mesmo de qualquer elemento jurídico, devem-se considerar as tratativas negociais com o potencial sócio e/ou investidor.

Primeiramente, o sócio e/ou investidor buscará entender o modelo de negócio, suas potencialidades e suas fragilidades. Assim, ter as principais informações sobre o negócio de forma clara, objetiva e estruturada é essencial.

Sem prejuízo, é comum que os novos sócios e/ou investidores realizem uma auditoria no momento da negociação da operação. Esta auditoria, a chamada *due diligence*, vai atestar as informações disponibilizadas, de modo mais geral, nas primeiras tratativas e detalhar os principais pontos de atenção — que podem, inclusive, influenciar nos valores a serem negociados.

Posteriormente, a preocupação do sócio e/ou investidor será sobre sua participação, ingerência no negócio, a partir do novo arranjo formado com sua entrada.

Os próprios documentos societários (acordo de acionistas ou quotistas, estatuto ou contrato social, regimentos e políticas internas) já podem prever os principais direitos e obrigações de cada sócio em relação à sua participação acionária. De todo modo, para a atração de novos sócios, alguns ajustes podem ser realizados para contemplar também as intenções dos potenciais novos integrantes do negócio.

Para essa discussão, é importante a negociação de votos e vetos, de forma a ter sempre no radar as formas do exercício do poder de controle da sociedade objeto. Assim, destacam-se alguns elementos para negociação:

- Nível de ingerência / participação dos novos sócios;
- Parâmetros para a realização de auditoria (*due diligence*) — caso exista;
- Estrutura da operação (quantidade e classe das ações a serem adquiridas);
- Condições precedentes, se houver;
- Definição dos documentos que regularão e formalizarão a entrada do sócio ingressante no capital da sociedade objeto.

Caso a negociação evolua, a depender do tamanho da sociedade e da quantidade de sócios, pode ser recomendável a formalização de um acordo de acionistas/quotistas, tendo em vista os seguintes elementos:

- Votos, vetos e quóruns de aprovação;
- Regras de governança e acompanhamento de resultados;
- Exclusividade/não competição.

No caso dos negócios de impacto, o acordo de acionistas/quotistas pode fixar vetos para características do empreendimento relacionadas com o impacto social e ambiental gerado. Como exemplo, pode-se incluir poder de veto sobre eventual decisão da empresa de abrir mão do Certificado B, a fim de garantir a manutenção do Certificado como elemento relevante.

Ainda, no momento da apresentação e negociação com potenciais novos sócios, deve-se ter em mente a forma de entrada no capital votante da empresa que também impacta na sua governança e pode se dar das seguintes formas (exemplificativas):

- Aquisição total: o adquirente compra 100% das ações/quotas da empresa-alvo;
- Aquisição parcial: o adquirente compra parte (majoritária ou minoritária) das ações/quotas da empresa-alvo e passa a ser sócio dos acionistas/sócios fundadores;
- Subscrição: o subscritor subscreve novas ações (ou adquire novas quotas) diretamente da empresa-alvo, diluindo a participação dos fundadores. Nesse caso, há a modalidade de investimento primário (onde se busca capitalização da empresa) e investimento secundário (compra de ações já existentes).

Note-se que, na aquisição primária, uma sociedade anônima emite novas ações que serão adquiridas pelo sócio ingressante, e a participação dos sócios que já estavam no negócio passa a ser proporcionalmente menor, tendo em vista a emissão de novas ações e consequente aumento do número destas. No caso da aquisição secundária, o sócio ingressante adquire ações já existentes, de titularidade de um atual sócio da empresa. Na primeira, o capital vai para o caixa da sociedade, fortalecendo seu fluxo de caixa e sua

estrutura patrimonial. Na segunda, o capital vai para o sócio que deixou a sociedade e passou suas ações ao recém-ingressante, não havendo ingresso de capital na sociedade objeto.

Na elaboração da documentação relativa à transação, ou seja, à entrada do sócio ingressante no capital votante da sociedade objeto, devem ser considerados, como elementos essenciais:

- As declarações e garantias dadas no âmbito da operação (*reps and warranties*);
- Direitos patrimoniais;
- Direito de preferência/direito de primeira oferta;
- *Tag along* (direito de receber mesma oferta realizada ao alienante do poder de controle, ou seja, trata-se de um pacto de venda conjunta, por meio do qual o sócio terá o direito de vender suas ações/quotas conjuntamente com os demais sócios/quotistas, em igualdade econômica de preço e condições, caso estes recebam uma proposta de aquisição);
- *Drag along* (determina que acionistas minoritários sejam obrigados a alienar suas respectivas participações no caso de alienação de participação majoritária);
- Opções de compra e de venda da participação acionária (*call option e put option*);
- Eventos de liquidez (momentos de ingresso de capital — via venda primária ou secundária);
- *Earnout*: cláusulas que regulam a permanência dos fundadores na sociedade investida, ocupando cargos na administração. Em alguns casos, tais cláusulas são relacionadas com a parte do valor de aquisição da sociedade, o que naturalmente impacta o quanto tais fundadores receberão pelo negócio. São cláusulas que vão decaindo em sua eficácia na medida em que os resultados convencionados se realizam e os valores aos fundadores são pagos.

A propósito do último elemento, uma preocupação natural dos investidores é sobre a manutenção dos fundadores no negócio. Muitas vezes, para manter o apetite desses empreendedores no negócio, extremamente cruciais

por conta de sua *expertise*, são estruturados programas de remuneração de médio e longo prazo, envolvendo opções de compra de ações (às vezes até a outorga direta de ações) para mantê-los ativos e motivados a performarem à altura da demanda do negócio. Isso é feito, também, com funcionários e colaboradores-chave das empresas. Alguns exemplos desses modelos:

- *Stock options plans* (plano de compra de ações): ocorrem quando a sociedade outorga aos participantes (de forma gratuita ou onerosa) opções para adquirir suas ações, após decurso de um período de exercício (chamado de *vesting*) de tais opções ou outorgas. O estatuto social ou o contrato social deve prever a possibilidade de outorga/opção de compra de ações. No mais das vezes, a depender da estrutura elaborada, o plano pode ser aprovado em sede de assembleia geral/reunião de sócios ou, em caso de sociedades anônimas, via conselho de administração, caso tenham capital autorizado para tal.

Entrega de ações, que podem ser:

- ▶ Restritas: após o período de exercício (*vesting*), quando o beneficiário recebe ações da companhia, com ou sem restrição (*i.e.*, restrições de venda em determinado período, o que é chamado pela prática de mercado de *lock up*);
- ▶ De performance: após o *vesting*, quando o beneficiário recebe ações/quotas condicionadas ao cumprimento de determinadas metas de performance.
- *Matching*: ocorre quando o beneficiário deve exercer sua opção de compra e arcar com o custo de aquisição das ações da companhia, a fim de mantê-las em sua titularidade por um determinado período, após o qual o beneficiário receberia uma quantidade adicional de ações para cada ação inicialmente adquirida por ele.
- *Phantom options* (liquidação em caixa do valor da ação): ocorre quando o beneficiário recebe, em dinheiro, o equivalente à diferença do valor estipulado de eventual exercício das ações e o preço da outorga.

A partir da identificação de quais são os mecanismos mais adequados, o negócio de impacto pode ingressar em um novo estágio de desenvolvi-

mento de modo seguro. Poderá, assim, prosseguir com seu desenvolvimento, alcançando novos estágios e novas conquistas.

Para a identificação dos mecanismos mais adequados, deve-se, pois, avaliar qual o estágio do negócio e quais os perfis e interesses dos diferentes atores envolvidos. Haverá sócios e/ou investidores que vão exigir *due diligence* completa para evoluir na negociação com um negócio de pequeno porte. Outros sócios e/ou investidores vão aceitar que o próprio negócio declare, de forma sintética, quais são os principais pontos de atenção que podem impactar no desenvolvimento de suas atividades e resultados, mesmo estando em estágio mais avançado de desenvolvimento.

Lembrando que no negócio de impacto social o retorno financeiro não é a única diretriz dos que se propõem a unir forças e recursos, pois deve vir acompanhado de um impacto social e ambiental positivo. Assim, a própria intencionalidade dos envolvidos é um fator importante na definição dos instrumentos a serem utilizados, e este capítulo se propôs a expor alguns dos mais utilizados.

Conclusão

Os negócios de impacto social constituem um inovador modelo de empreendimento, representando uma forma diferente de exercer um negócio empresarial, capaz de integrar compromissos sociais e ambientais com a atividade econômica.

Tais negócios se utilizam de modelos jurídicos já existentes, sobretudo os modelos de sociedade. Nesse sentido, é importante desenvolver e consolidar os negócios de impacto como um modelo apto a gerar transformação social, sem afastar a possibilidade de lucro — fator atrativo a investidores.

Por outro lado, uma das principais questões apresentadas pelos investidores é a fragilidade da governança dos empreendimentos. O caso do Mais 60 Saúde evidencia a importância para a empresa investir no tema. Tais práticas reduzem assimetria de informação, ampliam prestação de contas e fortalecem a gestão para o crescimento sustentável no longo prazo. Serão ainda mais relevantes para o cenário de conversão dos títulos em participação nas empresas, o que ampliará a complexidade na relação com os investidores.

Ao fortalecer a governança, dois dos principais benefícios comuns apresentados no caso Mais 60 Saúde estão no pensamento estratégico do negócio e na mitigação de riscos. Contudo, é importante reconhecer as limitações de estrutura e capacidade que negócios nesse estágio têm. Embora os empreendedores considerem uma agenda prioritária, a operação do dia a dia traz a tentação de um olhar de curto prazo, o que reforça a importância de um fórum que cria a agenda e qualifica a tomada de decisão ao longo da jornada empreendedora.

Outros instrumentos de governança, como órgãos de administração, e instrumentos de gestão de impacto podem apoiar o empreendedor nesse processo. Uma alternativa para fortalecer a governança passa por institucionalizar o compromisso com o propósito, a responsabilidade e a transparência, o que ajuda no alinhamento de expectativas com investidores, colaboradores e comunidade onde está inserida.

O negócio de impacto social, portanto, inaugura uma diferente cultura de relacionamento com os *stakeholders*, em que se procura otimizar talentos e distribuir poder, sem perder a eficiência nos negócios. Buscam-se, assim, novos modelos de governança, que propiciem, inclusive, o envolvimento da comunidade nos diferentes processos de gestão do negócio social (criação, implementação e prestação de contas).

Espera-se, por fim, que este capítulo auxilie todos os envolvidos, principalmente os empreendedores, sobre a importância da governança e estruturação jurídica para o desenvolvimento saudável de seus negócios de impacto.

Referências

- ALMEIDA, L. E. Governança corporativa. In: CARVALHO, A. C. et al. (Coord.). *Manual de compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2019.
- ____ et al. (Coord.). *Manual de compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2019.
- CRUNCHBASE. Q1 2018 *Global investment report: late-stage deal-making pushes worldwide VC to new heights*. San Francisco, 2018.
- FUKAYAMA, M. Governança em negócios de impacto para fortalecimento de estratégia e mitigação de riscos. In: CONGRESSO ANUAL DO IBGC, 2018, São Paulo.

- IBGE. *Demografia das empresas 2014*. Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.
- O'DONOHUE, N. et al. *Impact investments: an emerging asset class*. Nova York: J. P. Morgan, 2010.
- OLIVEIRA, F. R. de S.; MONTEIRO, J. G. R. (Coord.). *Terceiro setor e responsabilidade social: questões atuais*. São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 2016. O ambiente legal no Brasil para o desenvolvimento de negócios sociais, p. 47-60.
- OSAWA, Y.; MIYAZAKI, K. An empirical analysis of the valley of death: large-scale R&D project performance in a Japanese diversified company. *Asian Journal of Technology Innovation*, v. 14, n. 2, p. 93-116, 2006.
- PRAHALAD, C. K. *A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- TORRES, H.; GORINI, M.; FUKAYAMA, M. *Equity crowdfunding: o que é e como pode ser utilizado*. São Paulo: Whitepaper Din4mo, 2016.

Sobre os organizadores

Edgard Barki é professor da FGV EAESP. Doutor e mestre em administração de Empresas pela FGV EAESP. Coordenador do Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios (FGVcenn). Conselheiro de negócios de impacto. Autor de diversos artigos em revistas nacionais e internacionais nas áreas de empreendedorismo social e base da pirâmide. Coorganizador dos livros *Negócios com impacto social no Brasil* e *Varejo para a baixa renda*. Coautor do livro *Varejo no Brasil*.

Graziella Maria Comini é economista, com mestrado, doutorado e livre-docência em administração pela FEA/USP. Professora associada do Departamento de Administração da FEA/USP, coordenadora do Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor (Ceats), vice-coordenadora do Mestrado Profissional em Empreendedorismo e Inovação da FEA/USP, representante do Brasil no Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). Conselheira de empreendimentos socioambientais e negócios sociais no Brasil.

Haroldo da Gama Torres é empreendedor, economista e demógrafo, com doutorado em ciências sociais. Prestou serviços de consultoria para

mais de 300 organizações em áreas como educação, *business intelligence*, microcrédito, avaliação de impacto, saúde e habitação. É cofundador da Din4mo (www.din4mo.com), *venture builder* focada em negócios com impacto social e ambiental.

Sobre os autores

Beto Scretas é formado em economia pela FEA-USP em 1986. Atuou por 25 anos no mercado financeiro, com foco em mercado de capitais. Trabalhou de 1994 a 2012 na Schroder Investment Management Brasil, tendo sido seu diretor-presidente por 10 anos. Desde junho de 2012 atua no Instituto de Cidadania Empresarial (ICE). Faz parte da Diretoria Executiva da Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto.

Célia Cruz é diretora do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) desde 2012. Diretora da Ashoka Brasil e global (2002-11). Trabalhou no Idis (2000-02). Teve consultoria em captação de recursos (1994-2007) e trabalhou como diretora de Desenvolvimento Institucional da FGV EAESP (1994-2000). Célia é graduada em economia pela FEA/USP, com mestrado pela FGV EAESP e intercâmbios na Essec (França) e York University (Canadá).

Daniel Izzo é sócio, cofundador e CEO da Vox Capital, membro do Comitê Executivo Global da Aspen Network of Development Entrepreneur (Ande), líder do Grupo de Trabalho de Investimento de Impacto na Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (ABVCAP), vencedor do prêmio Trip Transformadores em 2016 e professor convidado

do curso executivo de investimento de impacto na Saïd Business School em Oxford.

Diogo Quitério é coordenador do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e da Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto desde 2015. Atuou no Instituto Votorantim com planejamento e a gestão de investimento social privado (2008-14). Trabalhou na agência Significa e na TV Cultura/Fundação Padre Anchieta. É formado em administração pública pela FGV EAESP, com especialização em Sociopsicologia pela FESPSP.

Fernando Burgos é doutor em administração pública e governo pela FGV EAESP. Professor do Departamento de Gestão Pública (GEP) e coordenador geral do Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (CEAPG) da FGV EAESP. Foi pesquisador-visitante na University of Texas em Austin (2007) e na Universitat Autònoma de Barcelona (2011-12) e *visiting scholar* na University of California em Berkeley (2017-18).

Fernando Campos é engenheiro florestal graduado pela Universidade Federal do Paraná; mestre em *agriculture and forestry* pela University of Eastern Finland, e mestre em *forest ecology and management* pela Albert-Ludwigs Universität. Atualmente atua na Fundação Grupo Boticário nas áreas de inovação, investimento e finanças de impacto para conservação da biodiversidade e negócios socioambientais.

Flavia Regina de Souza Oliveira é sócia de Mattos Filho Advogados. Formada pela Faculdade de Direito da USP, é especialista em direito tributário pela PUC-SP com pós-graduação em administração para organizações do Terceiro Setor pela FGV e mestre em gestão e políticas públicas pela FGV. Professora em Programa de Educação Continuada da FGV e do MBA em Gestão de Negócios Socioambientais da Escola Superior de Conservação Ambiental de Sustentabilidade (Escas). Atua nas mais diversas áreas, como educação, saúde, cultura, ambiental e microcrédito. Pioneira do Programa Pro bono no escritório.

Gilberto Ribeiro de Oliveira Filho é formado em administração (FEA-USP) e mestrando em economia (Insper). Leciona investimentos de impacto em

programas executivos de grandes escolas de negócios como FEA-USP, Insper, FGV e Saïd Business School da Oxford University. Sócio da Vox Capital, é responsável pela gestão de fundos com mais de R\$ 130 milhões de patrimônio, participando de diversas transações de investimento em mais de 20 empresas de tecnologia no Brasil, nos setores de saúde, educação e serviços financeiros.

Ilaina Rabbat trabalha há mais de 15 anos com empreendimentos sociais, educação e inovação na América Latina, Estados Unidos, Europa e África. Trabalhou no Conselho da Juventude da Galícia com a União Europeia, foi conselheira da Open Society Foundation e do Instituto Coca-Cola, e trabalhou na Ashoka. É cofundadora do Amani Institute, uma organização que forma profissionais para impacto social com sedes no Quênia, Brasil e Índia. Ilaina possui dois mestrados em estudos internacionais (Universidade Torcuato Di Tella) e em psicologia positiva aplicada (Universidade da Pensilvânia, EUA).

Marcel Fukayama é empreendedor social e diretor-executivo do Sistema B Internacional. Cofundador do Sistema B Brasil e Din4mo. Está envolvido em iniciativas de nova economia e redução de desigualdades. Tem como objetivo usar a força dos negócios para resolver problemas sociais. Administrador de empresas com MBA e mestrado em administração pública pela LSE.

Marcelo Nagakawa é professor de empreendedorismo e inovação do Insper, FIA, Fundação Vanzolini e Instituto Butantan. É coordenador de área de Pesquisa para Inovação da Fapesp, colunista da revista *Época Negócios* e membro do conselho da Anjos do Brasil. É doutor em engenharia de produção (Poli/USP), mestre em administração e planejamento (PUC-SP) e graduado em administração de empresas (FEA/USP).

Marcelo Z. Coelho, também conhecido como Lelo, 40 anos, pai do Caetano e mestre em história social. Cofundador e CEO do Programa Viverda. Definiu em algum momento de 2013 que sua missão seria participar da estruturação do mercado brasileiro de melhorias habitacionais para baixa renda. Um cientista num laboratório de inovação disruptiva sobre o “morar bem”.

Marco Gorini tem 24 anos de experiência empreendendo, apoiando empreendedores e estruturando operações de dívida e *equity* com bancos de desenvolvimento e comerciais, organismos multilaterais e fundos de investimento. Foi vencedor do G20 Challenge 2012 on Innovation and Inclusive Business, eleito pelo G20 como um dos 15 projetos com maior impacto social do mundo. É cofundador da Din4mo (www.din4mo.com), *venture builder* focada em negócios com impacto social e ambiental.

Marcus Nakagawa é palestrante e professor da graduação e MBA da ESPM. Coordenador do Centro ESPM de Desenvolvimento Socioambiental (Ceds). Idealizador e atual conselheiro da Associação Brasileira dos Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável (Abraps). Doutorando em sustentabilidade pela USP/Each; mestre em administração pela PUC-SP; graduado pela ESPM-SP. Autor dos livros *101 dias com ações mais sustentáveis* e *Marketing para ambientes disruptivos*.

Maure Pessanha é coempreendedora da Artemisia desde 2007. É formada em administração de empresas pela FEA-USP, com especialização em avaliação de programas sociais pela USP, e foi aluna bolsista na Universidade de Harvard em 2004, onde cursou estudos do desenvolvimento econômico e social. Maure atua com empreendedorismo de impacto social há 18 anos.

Mauro Romano é mestre e engenheiro graduado pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), com especialização em administração pela Fundação Dom Cabral (FDC) e MBA pela FEA-Unicamp/FIA-USP. Exerceu cargos de liderança em grandes corporações por mais de 17 anos. Como empreendedor social, teve participação ativa em diversas organizações e negócios de impacto, entre eles: Sementes de Paz, Nutriz, Ibeac e Artemisia, na qual atualmente é conselheiro. Foi professor dos MBAs da Fatec e BSP. Atualmente é professor de matemática do ensino básico e sócio-diretor da Geekie.

Paulo Bellotti é sócio cofundador e diretor executivo da MOV Investimentos Ltda. Trabalha desde 2004 com investimentos em energia renovável; habitação e direitos de propriedade; educação; economia circular apli-

cada; florestas, agricultura e biodiversidade. É formado em engenharia pela Poli/USP e possui mestrados em inovação e políticas públicas pelo MIT e em modelagem matemática pela Poli/USP.

Rosa Maria Fischer é professora titular da FEA/USP, com livre-docência pela FEA/USP, doutorado em ciências políticas e mestrado em ciências sociais da USP. Fundou e dirige o Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (Ceats). Participa de diversos conselhos como da Fundação Itaú Social, do Fundo Itaú de Excelência Social (Fies), Centro Ruth Cardoso (CRC) e da Biblioteca Brasileira Guita e José Mindlin da USP. Cofundadora do Social Enterprise Knowledge Network (SEKN).

Sérgio G. Lazzarini é professor titular da Cátedra Chafi Haddad do Insper. Foi visitante na Harvard University, HEC-Paris, Insead, University of St Gallen, Imperial College e University of Utah. É especializado em estratégia de empresas, com ênfase em relações público-privadas e o crescente campo dos investimentos de impacto. Atualmente coordena o Insper Metrics, núcleo de estudos em gestão e medição de impacto socioambiental.

Stuart L. Hart é uma das maiores autoridades do mundo sobre as implicações do meio ambiente e da pobreza na estratégia de negócios. De acordo com a Bloomberg Businessweek, ele é “um dos fundadores da teoria econômica da ‘base da pirâmide’”. Hart é professor e Membro Distinto Steven Grossman em Negócios Sustentáveis na Grossman School of Business da Universidade de Vermont e cofundador do Programa de MBA em Inovação Sustentável da Universidade.

Sylmara Lopes Francelino Gonçalves-Dias é professora associada da Each da Universidade de São Paulo. Atua no Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental (Procam/USP); no Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade e no Bacharelado em Gestão Ambiental. Doutora em ciência ambiental pelo Procam/USP e em Administração pela FGV EAESP. Mestre em administração pela Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração da USP (FEA/USP). Graduada em administração (PUC-MG) e pedagogia (Iemg).

Talita Rosolen é administradora, com mestrado e doutorado pela FEA/USP. Foi pesquisadora visitante na University of Southern California (EUA). Atua como professora de pós-graduação em gestão de pessoas no Senac, de empreendedorismo e inovação socioambiental em cursos de MBA do Laboratório de Sustentabilidade da USP (Lassu) e é assistente docente em cursos de MBA e especialização da Fundação Instituto de Administração (FIA). Desenvolve pesquisas e projetos nas áreas de inovação social, empreendedorismo social, gestão de pessoas.

Valentim Biazotti é CEO e fundador da Worth a Million, aceleradora corporativa. Desenvolve há mais de cinco anos trabalhos de empreendedorismo e inovação junto a *startups*, negócios sociais e grandes corporações. É formado em administração, mestrando profissional em empreendedorismo e inovação pela FEA/USP. É conselheiro da Retalhar e do Projeto Lavanderia.

