



Oportunidades para Grandes Empresas: Repensando a forma de fazer negócio e resolver problemas sociais

Manual para Líderes de Grandes Empresas
atuarem com Negócios de Impacto
versão para debate

INICIATIVA



PARCERIA



Em junho de 2017, 40 organizações se reuniram a convite da Força Tarefa de Finanças Sociais em um Laboratório de Inovação Social, apoiado pela Aoka Labs, para discutir como engajar grandes empresas no campo dos Investimentos e Negócios de Impacto. Havia um consenso no grupo que a participação de corporações é essencial para impulsionar esse ecossistema – tanto para benefício dos negócios de impacto (que demandam investimentos, mentorias e conexões com mercados), quanto para as grandes empresas na qualificação da sua rede de parceiros, aceleração de seu processo de aprendizado e inovação e na forma como têm endereçado temas materiais estratégicos para o sucesso da sua operação.

Este manual foi uma das soluções propostas pelos participantes do Laboratório, como um documento de referência simples e direto para que líderes de grandes empresas entendam conceitos e informações desse campo e se mobilizem para identificar oportunidades e demandas internas e de sua cadeia de valor para se conectarem a modelos de negócios que resolvem problemas sociais.

No final do dia, estamos repensando a forma de fazer negócio e resolver problemas sociais. E as grandes empresas têm interesse e um mandato a cumprir nessa mudança. Entender esse novo contexto e se conectar aos negócios de impacto pode ser uma vantagem competitiva para as organizações que precisam se adaptar e se reinventar para continuarem gerando valor para seus acionistas, funcionários e para a sociedade.

Sabemos que esse é um começo de conversa – e uma narrativa ainda em construção. Gostaríamos de contar com a reflexão de atores interessados nessa agenda para testar na prática os diferentes formatos de apoio entre as grandes empresas e os negócios de impacto e avançarmos até o nosso objetivo principal: o futuro que nós queremos equilibra um mercado que atende demandas reais da sociedade e do planeta, e atua em conjunto com governos e sociedade civil para oferecer mais e melhores oportunidades de escolha e qualidade de vida para as comunidades mais vulneráveis.

Esperamos que você seja mais um dos interessados e engajados nessa transformação. Boa leitura!

**Força Tarefa de Finanças Sociais
e Sense-Lab**



EXPEDIENTE

Pesquisa e elaboração do manual

Este manual surgiu no contexto do Lab de Inovação da Força Tarefa de Finanças Sociais, como um esforço conjunto e cocriado por diversas pessoas e organizações que contribuíram de diferentes formas para sua elaboração, em especial:

| | |
|---------------------------------|-------------------|
| Andreas Ufer | Sense-Lab |
| Camila Di Cezar | Sense-Lab |
| Carlos Eduardo Gonçalves | Derraik & Menezes |
| Celia Cruz | ICE |
| Debora Souza Batista | ICE |
| Diogo Quiterio | ICE |
| Erasmio Lima | PwC |
| Fabiana de Marcos | Sense-Lab |
| Flavia Regina de Souza Oliveira | Mattos Filho |
| Juliana Furini de Vasconcellos | Mattos Filho |
| Ornella Guzzo | Kimberly-Clark |
| Regiane Tuma | Nestlé |
| Yurik Ostroski | Sense-Lab |

Redação Final

ICE
Sense-Lab

Projeto Gráfico

Rogério Testa

Diagramação

Zapall

Apoio Estratégico



ÍNDICE

| | |
|--|----|
| CARTA AOS LÍDERES DE GRANDES EMPRESAS..... | 6 |
| NEGÓCIOS DE IMPACTO | 8 |
| Contexto | 8 |
| Definição | 8 |
| O que os Negócios de Impacto solucionam? | 10 |
| Grandes Empresas são Negócios de Impacto? | 11 |
| FORMAS DE APOIO A NEGÓCIOS DE IMPACTO | 12 |
| CHAMADO PARA A AÇÃO | 13 |
| DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE CONEXÃO COM NEGÓCIOS DE IMPACTO | 14 |
| Equipe e RH | 16 |
| Cadeia de valor | 18 |
| Processos internos | 20 |
| Posicionamento estratégico | 22 |
| Comunidade | 24 |
| Mercado consumidor | 26 |
| Novos produtos e serviços | 28 |
| O CAMINHO A FRENTE..... | 30 |

CARTA AOS LÍDERES DE GRANDES EMPRESAS

O contexto social e ambiental influencia na performance dos negócios. É cada vez mais claro que o custo de não agir para resolver questões que afetam todo o planeta é alto. A exploração irresponsável dos sistemas naturais, a violência gerada pela falta de oportunidades e a falta de acesso à educação são algumas das questões que podem atrapalhar o desenvolvimento econômico e social no futuro, dificultando também a prosperidade de empresas de diferentes setores. Este cenário gera uma dinâmica extremamente volátil e incerta para os negócios, onde as pressões dos públicos internos e externos demandam uma atitude mais coerente e proativa das empresas em relação as questões de interesse coletivo.

Para além das agendas de sustentabilidade e inclusão, há um espaço para fortalecer a cadeia de impacto das grandes empresas de forma intencional, como forma de gerar e proteger seu valor. O campo de Negócios de Impacto já vem experimentado essa nova lógica há mais de uma década e oferece um amplo terreno de oportunidades de troca e colaboração para acelerar esta agenda também nas Grandes Empresas. Há, portanto, três principais motivações para conectá-los ao campo dos Investimentos e Negócios de Impacto.

1

REVISAR OU FORTALECER PROPÓSITO

“(...) para prosperar ao longo do tempo, as empresas não devem apenas obter um bom desempenho financeiro, mas também assegurar que contribuam positivamente para a sociedade, agregando à sua missão metas claras de impacto socioambiental”. Larry Fink, presidente da BlackRock, maior empresa de investimentos do mundo, com recursos sob gestão de US\$ 6 trilhões, em carta às lideranças das maiores empresas do mundo.

A razão de existir da empresa não pode ser apenas maximizar o resultado financeiro para os seus acionistas. É preciso que haja uma utilidade que atinja de alguma forma a oportunidade de aprimorar o mundo e incidir sobre oportunidades de mercado em torno de demandas socioambientais concretas.

2

ENDEREÇAR DESAFIOS INTERNOS E EXTERNOS DA OPERAÇÃO

O convite não é para que as Grandes Empresas avaliem somente os seus impactos positivos e negativos. O convite é para que, a partir desse diagnóstico, se conectem ao ecossistema de organizações de impacto para mitigar suas intervenções negativas e potencializar as positivas, gerando economia de gastos, eficiência de produção, engajamento interno e reputação.

Existem formas mais inovadoras e eficazes de solucionar desafios de gestão de água, resíduos, desenvolvimento de comunidades, capacitação de colaboradores etc. As Grandes Empresas podem aprender com e se associar a algumas dessas soluções de impacto no mercado.

3

EXPERIMENTAR O FUTURO

Ser capaz de se reinventar, diversificar, entender e atender demandas e atentar-se às inovações: todas essas são prerrogativas de empresas duradouras. Análises de mercado, pesquisa & desenvolvimento, intraempreendedorismo, fusões e aquisições: o ecossistema de Negócios de Impacto é uma das estratégias potencialmente mais rápidas de se conectar e aprender com novos modelos de negócio – já conectados a um propósito e a uma demanda concreta. Este aprendizado pode se desdobrar em mudanças internas, novas linhas de produtos/serviços com impacto, ou acelerar estratégias de impacto já existentes.

A partir de uma dessas motivações, os Negócios de Impacto podem ser uma forma de gerar diferencial competitivo, economia de recursos, engajamento interno e retenção de talentos para a sua organização. O impacto será cada vez mais associado à tomada de decisão nas Grandes Empresas - somando-se à análise de risco e retorno sobre os investimentos. É um caminho sem volta. Conheça!

NEGÓCIOS DE IMPACTO

CONTEXTO

O Brasil enfrenta problemas sociais complexos que impactam, direta e indiretamente, toda a população em áreas como educação, saúde, moradia, geração de emprego, distribuição de renda e degradação ambiental. As ações e recursos governamentais, o dinheiro de pessoas físicas engajadas com a filantropia e o investimento social privado têm tido papel importante na melhoria destes indicadores socioambientais. Mas os recursos e as soluções atuais são insuficientes para transformar a realidade, considerando a ampliação da demanda e da expectativa da sociedade em relação aos seus direitos básicos (universalizado e de qualidade) e oportunidades mais justas para a realização pessoal e profissional.

Há duas hipóteses fortes e complementares que se apresentam nesse cenário: a busca por soluções mais inovadoras e escaláveis (produtos, serviços ou tecnologias que atendam a uma demanda muito maior e mais efetivas, sustentáveis ou justas do que as soluções já existentes) e a atração de mais capital para financiar essas soluções. Faz-se um chamado ao setor privado para que direcione recursos (tecnológicos, gerenciais e financeiros) para a estruturação de modelos de negócios que resolvam problemas sociais, combinando sustentabilidade financeira com atendimento em escala de grandeza proporcional ao tamanho dos desafios postos.

DEFINIÇÃO

O modelo de operação da organização prevê o desenvolvimento de atividades econômicas sustentáveis que gerem **ao menos 50%** da receita própria oriunda da comercialização de produtos e serviços

Negócios de Impacto são **modelos de negócios** com **diferentes formatos jurídicos** que apresentam soluções para **problemas sociais e ambientais**.

ONG
Cooperativa
Empresa

Educação | **Saúde** | **Serviços Financeiros** | **Cidades**
(moradia e mobilidade) | **Tecnologias verdes** (água, reciclagem, resíduos, energia, agricultura) | **Cidadania**
(acessibilidade, segurança, emprego, mulheres)

Podemos considerar que um bom Negócio de Impacto é a intersecção entre uma real necessidade e de mercado com um problema social ou ambiental relevante.

A definição de Negócios de Impacto foi consolidada pela Força Tarefa de Finanças Sociais, a partir da escuta de mais de 50 atores do campo de impacto, entre empreendedores, investidores, acadêmicos, gestores de incubadoras e aceleradoras etc. São diferentes de empresas puramente comerciais e de ONGs que só dependem de doações por atenderem a 4 princípios:

1

Têm como propósito gerar impacto socioambiental positivo (explícito em sua missão)

2

Conhecem, mensuram e avaliam seu impacto periodicamente

3

Geram receitas próprias a partir da comercialização de produtos e serviços

4

Possuem uma governança que leva em consideração os interesses de investidores, de clientes e da comunidade (não fazem o que fazem a qualquer custo)

Não há uma legislação ou certificação que identifique os Negócios de Impacto, mas podem ser reconhecidos como “soluções de mercado inovadoras e comprometidas com resultados efetivos para a resoluções de problemas sociais e ambientais”.

O QUE OS NEGÓCIOS DE IMPACTO SOLUCIONAM?

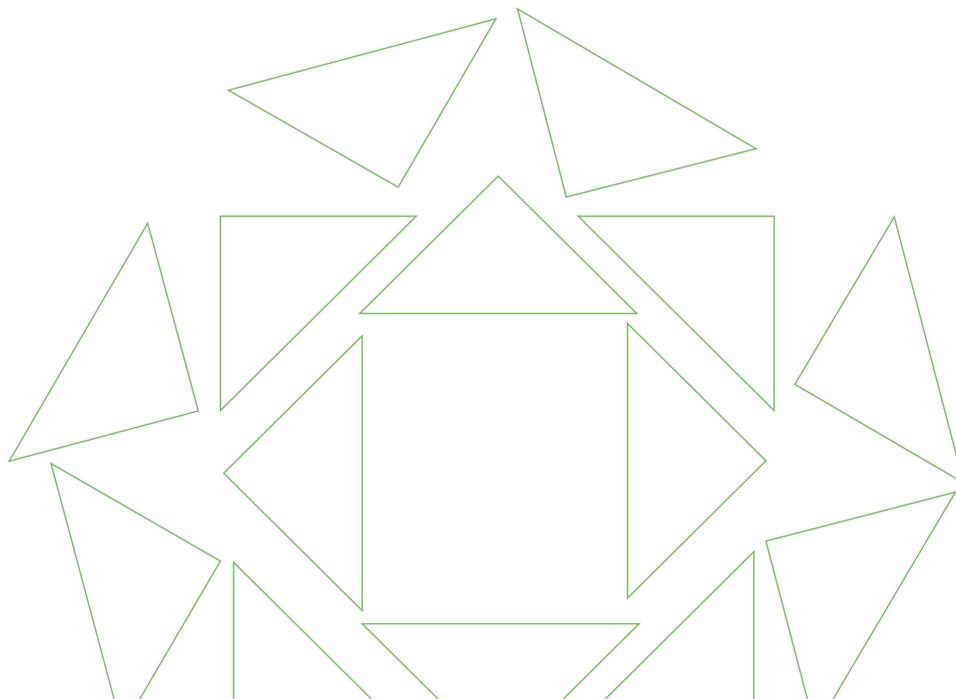
Produtos e serviços que incidem diretamente sobre problemas em áreas como educação, saúde, moradia, cidadania etc.

A solução pode estar “no que” o Negócio produz,

“para quem” ele produz e/ou “como” ele produz.

Produtos e serviços adaptados (em formato, preço, condições de acesso e/ou uso) para populações vulneráveis e/ou de menor renda.

Modelos de negócios e processos comprometidos com resultados sociais e/ou ambientais relevantes, considerando aspectos da cadeia de valor, colaboradores e práticas sustentáveis.



GRANDES EMPRESAS SÃO NEGÓCIOS DE IMPACTO?

Para caracterizar um Negócio de Impacto, a solução proposta deve, além de melhorar a vida de populações vulneráveis, compor a estratégia central do negócio – com metas de impacto definidas e monitoradas, preferencialmente com potencial de escala. A resolução de um desafio socioambiental deve ser um dos pilares que justificam sua existência, assim como o compromisso em efetivar a transformação almejada, criar condições, dedicar recursos e monitorá-la.

Ainda não temos exemplos de Grandes Empresas que sejam Negócios de Impacto, apesar de inúmeros exemplos de empresas com boas práticas de sustentabilidade ou de inclusão socioeconômica da população vulnerável. Seus objetivos são essencialmente comerciais e seu impacto positivo provém do cumprimento de obrigações legais, de compensações de sua operação, de externalidades positivas ou de estratégias de inves-

timentos social privado (ainda periférica ao seu modelo de negócio).

Observa-se uma crescente motivação das Grandes Empresas em rever e ampliar a sua atuação em busca de um propósito social mais evidente e na maximização dos impactos positivos e minimização dos impactos negativos resultantes das suas atividades centrais. Quando as grandes empresas tiverem clareza da transformação social que promovem (através de seus produtos ou serviços, públicos atendidos ou modelo de negócio), se comprometerem publicamente com uma parcela significativa dessa transformação e tiverem indicadores que comprovem a efetividade de sua atuação, serão modelos de Negócio de Impacto. Esperamos poder celebrar essa mudança de posicionamento - das Grandes Empresas, de seus líderes e acionistas – no futuro breve.

PRODUTOS/SERVIÇOS DE IMPACTO

Este manual se concentra em explorar oportunidades de apoio e conexão das Grandes Empresas com Negócios de Impacto, para que possam aprender, incluir este tema para análise de suas equipes e integrar em suas operações inovações feitas com esses negócios e parceiros externos. Entendemos que essas interações podem ajudar as Grandes Empresas a acelerar suas iniciativas inovadoras já existentes, incorporar soluções novas e criar suas próximas linhas de produtos e serviços com intencionalidade clara de endereçar questões sociais e ambientais e ao mesmo tempo gerar receitas significativas.

FORMAS DE APOIO A NEGÓCIOS DE IMPACTO

Mesmo que uma Grande Empresa não se enquadre na definição de Negócios de Impacto apresentada neste manual, esse campo que se estrutura ao seu redor, traz uma série de oportunidades de ação e aprendizado, gerando um impulso para que a Grande Empresa conheça, fomente, se conecte, aprenda, compre e invista em Negócios de Impacto. Essa busca por oportunidades de mercado que resolvam desafios da empresa e ainda melhoram o contexto social e ambiental pode partir de diversas áreas da empresa e se efetivar através de apoios diversos.

| NATUREZA | APOIO |
|------------|---|
| FINANCEIRA | Doação |
| | Dívida (simples ou conversível) |
| | Participação (equity) |
| | Primeira compra |
| | Garantia |
| TÉCNICA | Acesso a laboratórios / campos de teste |
| | Acesso a professores e pesquisadores |
| | Infraestrutura, inclusive espaço |
| | Metodologia de desenvolvimento de produto |
| | Metodologia de desenvolvimento de negócio |
| | Desenvolvimento pessoal de empreendedores |
| REDE | Acesso a clientes |
| | Acesso a mentores internos e externos |
| | Acesso a áreas da empresa |

CHAMADO PARA A AÇÃO

Há um caminho de aprendizados e experimentação que pode ser cumprido pelas Grandes Empresas no processo de conexão com o campo dos Investimentos e Negócios de Impacto. Além da Força Tarefa de Finanças Sociais, alguns intermediários do campo têm assumido o papel de facilitar e catalisar essa aproximação.

CONHECER

- Conceitos e modelos de Negócios de Impacto
- Exemplos de soluções de impacto (*sugere-se a navegação na plataforma Pipe.Social*)
- Organizações de apoio ao campo de impacto (*sugere-se a leitura do Guia 2,5*)

MAPEAR

- Desafios de operação da sua empresa (*veja exemplos no capítulo 5*)
- Áreas internas com maior disposição para impacto e inovação

DEFINIR

- Formatos de apoio/conexão aos Negócios de Impacto
- Visão de sucesso, metas e métricas para o apoio/conexão
- Eventuais adaptações legais e processuais para esse apoio/conexão

EXECUTAR

Ações-piloto com Negócios de Impacto, contemplando processos de monitoramento, sistematização de aprendizados e comunicação (*interna e externa*)

INSTITUCIONALIZAR

Incorporação sistemática dos Negócios de Impacto às atividades da empresa, por meio de investimento nos empreendimentos, formalização de estratégias e a incorporação dos aprendizados gerados em ações e processos da organização.

DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE CONEXÃO COM NEGÓCIOS DE IMPACTO

Para facilitar sua utilização e entendimento, e aproximar este manual do dia-a-dia das Grandes Empresas, os potenciais desafios e oportunidades foram agrupados em áreas estratégicas para uma Grande Empresa típica.

GRANDES EMPRESAS

DESAFIOS INTERNOS

A
**Equipe
e RH**

B
**Cadeia de
suprimentos**

C
**Processos
internos**

D
**Posicionamento
estratégico**

DESAFIOS EXTERNOS

E
Comunidade

F
**Mercado
consumidor**

G
**Novos produtos
e serviços**

Para cada uma dessas dimensões, listamos potenciais demandas de operação e ganhos de eficiência e apresentamos algumas oportunidades de soluções que poderiam contribuir para a performance social, ambiental e financeira das empresas.

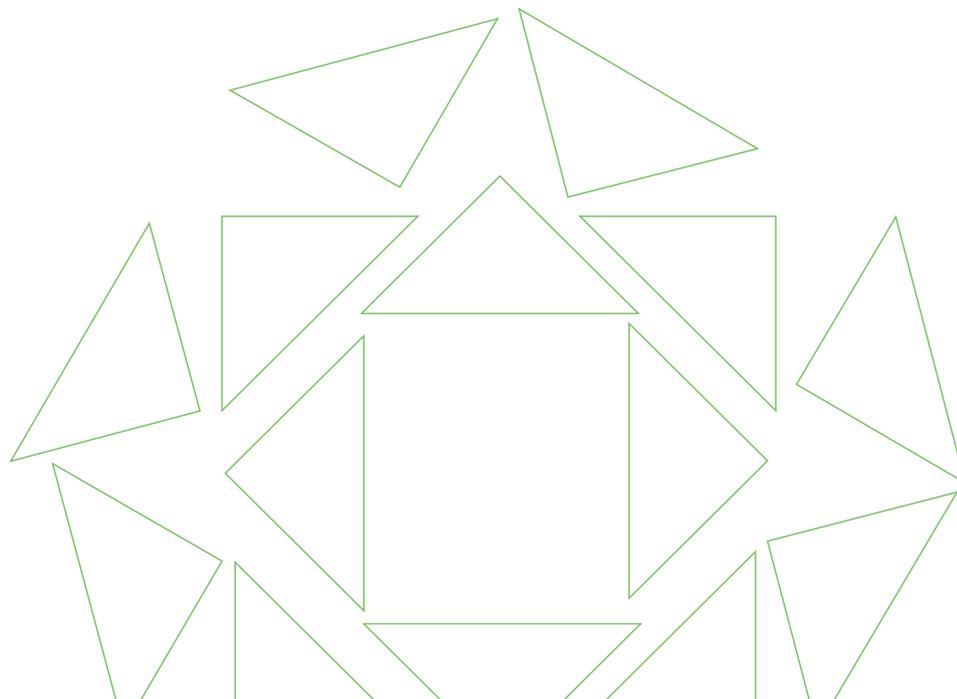
Esta lógica pode auxiliar a implementação de estratégias de aproximação com Negócios de Impacto de duas formas:

1

A alta liderança, através de sua visão ampla em relação a estrutura e desafios da empresa, pode identificar no seu contexto quais áreas e demandas seriam mais favoráveis para absorver inovações externas e depois ir a campo para conhecer e se conectar com os mais diversos empreendedores sociais comprometidos em atrelar modelos de mercado a transformações sociais e ambientais.

2

As lideranças das áreas funcionais da organização, já conhecendo seus desafios específicos, podem utilizar a lógica aqui apresentada para buscar soluções externas, ou co-construir com empreendedores de Negócios de Impacto novos meios de responder a seu desafio.



Desafios e estratégias de conexão com Negócios de Impacto

Desafios Internos

Desafios Externos



EQUIPE E RH

Contexto

Os funcionários (diretos e terceiros) que operam as Grandes Empresas espelham seus valores e respondem pela sua produtividade e qualidade de entrega. A atração, treinamento, retenção e reconhecimento de seu trabalho são desafios recorrentes de Grandes Empresas, seja para posições mais operacionais, seja para cargos de gestão e liderança.

É importante superar a máxima de que o impacto social da empresa está no seu compromisso de contratar funcionários com salários e condições dignas. Essas são obrigações legais trabalhistas ou puramente demandas de operação – e caso a Grande Empresa

pudesse operar com equipes mais enxutas, provavelmente o fariam e seria uma decisão financeira acertada.

Mesmo em tempos de arrocho financeiro, as políticas de RH têm o desafio de montar equipes motivadas, criativas, eficazes e conectadas aos seus valores. Destacam-se os desafios de seleção de equipe com diversidade e a retenção de talento e conhecimento. Os Negócios de Impacto podem apresentar soluções que repensam e criam novas formas de ação para a área de recursos humanos e seus desafios de equipe.

| DESAFIOS | OPORTUNIDADES (não exaustivas) |
|--|---|
| Oferecer benefícios adicionais aos funcionários que se revertam em ganhos de produtividade para a empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Soluções para ampliar educação financeira dos funcionários; • Soluções que ampliam níveis de aprendizagem dos funcionários e familiares; • Soluções de monitorem a saúde de funcionários e familiares. |
| Qualificar processos de seleção, reduzir turnover e desenvolver competências de equipes. | <ul style="list-style-type: none"> • Soluções de educação corporativa para a base da pirâmide; • Soluções que agregam ao processo de contratação variáveis de georreferenciamento e aderência de personalidade/competências; • Iniciativas internas de engajamento dos colaboradores com impacto dentro das diferentes áreas da empresa. |

| DESAFIOS | OPORTUNIDADES (não exaustivas) |
|---|---|
| Estimular a diversidade na formação de equipes para impulsionar um ambiente de trabalho mais criativo e generoso. | <ul style="list-style-type: none">• Soluções para mapeamento e conexão com líderes afrodescendentes;• Soluções para a inserção de profissionais com mais de 60 anos ou transexuais;• Soluções para mapear, capacitar e integrar pessoas com deficiência a empresas, conforme demandas e competências. |

Exemplos de atuação

A **GEEKIE** é uma plataforma de estudo adaptativo que oferece aulas online a partir de uma análise customizada sobre as dificuldades de cada aluno e sua experiência em aprendizagem. A **NATURA**, a partir de uma pesquisa que identificou que suas consultoras eram carentes de apoio no âmbito da educação, contratou a Geekie para oferecer às consultoras interessadas em prestar o Enem licenças gratuitas ou com valor subsidiado para estudo via plataforma. Mais de 5.000 pessoas, entre consultoras e seus familiares, se utilizaram desse benefício.

A **JÁ ENTENDI** oferece educação corporativa online para a base da pirâmide, adaptando para vídeoaulas de fácil assimilação conteúdos de treinamento e capacitação profissional para colaboradores das mais diversas áreas da empresa. A **ENEL**, com a demanda de reduzir o número de acidentes

de trabalho e custo com processos por este fim, contratou a Já Entendi para treinar os colaboradores em segurança do trabalho. Como resultado, reduziu em 96% os gastos em relação ao método antigo de treinamento somado aos custos processuais, e chegou a 0 o índice de acidentes de trabalho resultantes por falta de conhecimento.

O **TAQE** é um jogo que capacita e recomenda jovens para o mercado de trabalho. Mais de 125 mil pessoas já fizeram aulas e testes interativos na plataforma e cerca de 20 mil se candidataram a vagas de emprego com *match* para seu perfil. Empresas como **SANTANDER**, **NATURA**, **BURGER KING** e **SEQUOIA LOGÍSTICA** usaram o jogo em seus processos seletivos, alcançando taxas entre 60% e 80% de aprovação em dinâmicas ou entrevistas.

Desafios e estratégias de conexão com Negócios de Impacto

Desafios Internos

Desafios Externos



CADEIA DE SUPRIMENTOS

Contexto

Tradicionalmente, as áreas de suprimentos das empresas têm uma agenda pautada pela busca incessante por menor preço, menor prazo e maior qualidade. “Comprar bem” é uma maneira eficiente de melhorar a performance financeira de uma organização, e essa enorme capacidade de compra se traduz em uma influência gigantesca na dinâmica de diversas cadeias ligadas às Grandes Empresas.

Nas últimas décadas, a partir do amadurecimento de legislações ambientais e sociais – e o aumento das pressões de diversos públicos internos e externos –, outros fatores passaram a ser adicionados na tomada de decisão de compras além de preço, prazo e qualidade. As empresas assumiram papel de gerenciar (ou ao mesmo fiscalizar) os impactos sociais, ambientais e econômicos de suas cadeias de fornecimento – em dimensões como desmatamento, redução da biodiversidade, pagamento de salários baixos e exploração de mão de obra análoga à escrava e infantil, entre muitos outros.

Os Negócios de Impacto podem ter um papel fundamental na implementação de estratégias de sustentabilidade e competitividade na cadeia de suprimentos. Eles podem substituir fornecedores de maior risco e menos comprometidos com o valor coletivo, trazer inovação e novas dinâmicas para as cadeias e serem catalisadores de mudança em outros atores do sistema de fornecimento das empresas.

Observação: é comum a conclusão de que a incapacidade de atendimento em escala de modelos de negócios em crescimento impediria a Grande Empresa de associar-se a ele. Considerando o papel propulsor das Grandes Empresas, sugere-se que sejam criados espaços para testes e planos conjuntos de escala – eventualmente até recebendo injeção de capital da própria empresa para que sua atuação seja expandida, a fim de atender toda a demanda da empresa nas diferentes localidades onde atua.

| DESAFIOS | OPORTUNIDADES (não exaustivas) |
|---|--|
| <p>REDUÇÃO DE RISCOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduzir riscos operacionais, minimizando interrupções nos negócios por conta de impactos ambientais, sociais e econômicos e estabilizando o fluxo de fornecimento; • Reduzir riscos de imagem: Proteger a reputação e o valor da marca da empresa; • Diminuir riscos de ações legais. | <ul style="list-style-type: none"> • Soluções que trabalhem a inclusão de populações excluídas no mercado de trabalho; • Soluções que trabalhem a preservação e regeneração ambiental aliada à exploração econômica; • Soluções que capacitem trabalhadores e melhorem as condições de trabalho em cadeias críticas, como a do setor têxtil; • Soluções e certificações que aumentem a transparência na cadeia; • Soluções que fomentem o desenvolvimento comunitário através de agendas como compras locais, mulheres empreendedoras, agricultura familiar e cooperativas. |

| DESAFIOS | OPORTUNIDADES (não exaustivas) |
|--|---|
| <p>BUSCA POR EFICIÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduzir o custo de insumos materiais, energia e transporte; • Aumentar a produtividade do trabalho; • Criar eficiência em toda cadeia de suprimentos. | <ul style="list-style-type: none"> • Soluções que aumentem a eficiência energética dos negócios; • Soluções que reduzam a quantidade de insumos empregados; • Soluções de logística verde; • Soluções para redução do uso de água; • Soluções que integrem e capacitam agentes da cadeia, incluindo o desenvolvimento social e ambiental de fornecedores e regiões; • Soluções que melhorem a infraestrutura de comunidades fornecedoras; • Soluções que aumentem o nível de conhecimento e formação de fornecedores; • Soluções que integrem microempreendedores, comunidades e populações vulneráveis de forma eficiente na cadeia. |

Exemplos de atuação

O **INSTITUTO DE MANEJO E CERTIFICAÇÃO FLORESTAL E AGRÍCOLA (IMAFLOA)** e o **INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL (ISA)** criaram o selo **Origens Brasil** para distinguir cadeias de produtos da floresta que valorizam e respeitam, em suas práticas, os Territórios de Diversidade Socioambiental. Desde 2015, a **WICKBOLD** adquire 100% da sua produção de castanha-do-Pará disponível rastreada pelo **Origens Brasil** produzida no Xingu para elaborar o pão **Grão Sabor Castanha-do-Pará** e **Quinoa**. As embalagens destes produtos contam com o selo e um QR Code informativo, que ao ser escaneado pelo telefone celular, traz informações sobre a iniciativa, a história dos produtores envolvidos na produção e sobre o território de origem.

A **PANOSOCIAL** produz camisetas, uniformes, ecobags ambientalmente corretas e com a ressocialização de egressos do sistema prisional no seu processo produtivo. O **INSTITUTO C&A** contratou a **Panosocial** para fazer ecobags para promover o plantio do algodão orgânico. A **LIVRARIA CULTURA** e **VEDACIT** tem com-

prado uniformes para os funcionários e camisetas promocionais.

O **SISTEMA B** possui dois produtos que apoiam o processo de trazer melhores fornecedores para sua cadeia de valor:

1. Medindo o que importa: Programa facilitado pelo Sistema B que utiliza a Avaliação de Impacto B e o software de análise B Analytics para implementar um sistema de gestão de impactos positivos de uma rede de negócios. Pode ser aplicado na cadeia de fornecedores ou nas diferentes operações de uma empresa para entender o impacto deste grupo e implementar melhorias necessárias.
2. Caminho+B: Programa personalizado para empresas de facilitação do preenchimento da Avaliação de Impacto B, realizado em 6 encontros, com o objetivo de diagnosticar e melhorar o impacto positivo da empresa por meio de um processo participativo que visa promover uma melhora contínua do negócio em seus aspectos socioambientais.

Desafios e estratégias de conexão com Negócios de Impacto

Desafios Internos

Desafios Externos



PROCESSOS INTERNOS

Contexto

Considera-se neste bloco as atividades ordenadas que utilizam recursos (pessoas, informações, tecnologias, energia, água etc) para transformar as entradas (insumos) em saídas (produtos) nas Grandes Empresas. Para além do atendimento de regulações e *compliance*, há uma busca constante de eficiência, redução de custos e inovações tecnológicas que têm impulsionado as empresas a repensarem seus processos internos.

Os Negócios de Impacto podem representar um indutor externo de inovação para que Grandes Empresas repensem e testem novos processos, equipamentos e tecnologias que poupem energia, conservem recursos, deem destinação adequada aos resíduos decorrentes da produção e valorizem os dados gerados para e a partir de sua operação. Os relatórios de sustentabilidade, e a priorização de temas materiais para a gestão da empresa, são uma ótima fonte de diálogo para pautar empreendedores sociais.

| DESAFIOS | OPORTUNIDADES (não exaustivas) |
|---|--|
| Melhorar a performance das atividades produtivas a partir de maior eficiência de processos relacionados ao uso de energia, água e solo. | <ul style="list-style-type: none"> Soluções que repensem a matriz energética das Grandes Empresas, buscando diversificação e evitando desperdícios; Soluções que qualifiquem a gestão do uso de água em diversos processos e operações das empresas, principalmente através da ciência de dados; Soluções que viabilizam projetos de reflorestamento e manejo adequado de áreas rurais. |
| Melhorar a performance das atividades produtivas através de maior eficiência nos processos ligados a emissão de gases de efeito estufa (GEE). | <ul style="list-style-type: none"> Soluções que diminuem a emissão de GEE na produção, seja pelo uso de dados, substituição de insumos ou inovação de processos; Soluções que oferecem serviços logísticos CarbonFree. |

| DESAFIOS | OPORTUNIDADES (<i>não exaustivas</i>) |
|--|---|
| Atingir resíduo zero nas operações de fábrica e atender demandas de logística reversa. | <ul style="list-style-type: none">• Soluções que proponham processos eficazes de reciclagem (coleta e distribuição) e descarte apropriado;• Soluções que utilizam resíduos da produção principal para criação de novos produtos e/ou negócios. |

Exemplos de atuação

A **SUNEW** produz filmes fotovoltaicos orgânicos, conhecidos como OPV (Organic Photovoltaics), uma espécie de tinta que converte a luz do sol em energia elétrica. A **FIAT** firmou uma parceria com a startup e tem feito testes para usar a tecnologia em seus automóveis, aplicando a tinta no teto dos carros e reduzindo em 3% o consumo de combustível.

A **AGROSMART** é uma ferramenta digital que monitora a lavoura para qualificação da tomada de decisão em temas como mitigação de riscos climáticos ou maior eficiência no uso de água. A **LAGOA BONITA**, referência nacional na produção de sementes, controla através de robôs instalados pela Agrosmart, numa área de 10 quilômetros, dados de chuva, temperatura, e umidade de solo em diferentes profundidades – com o objetivo de melhorar a gestão da fazenda e o manejo da lavoura, reduzindo custos e aumentando a qualidade da produção. Um outro exemplo de parceria foi com a

COCA-COLA, que conectou as soluções da Agrosmart com pequenos produtores de sua cadeia de suprimentos.

A **TRICICLOS** faz a gestão de resíduos sólidos, atuando em diferentes pontos da cadeia, da conscientização do consumidor, a retirada em Grandes Empresas, até a distribuição em cooperativas. Seu principal produto é o **PONTO LIMPO**, um local onde o cidadão pode compreender o lixo como uma consequência dos hábitos de consumo, e aprender o verdadeiro conceito de reciclagem enquanto vivencia as primeiras etapas deste processo. O **GRUPO PÁO DE AÇÚCAR** estruturou pontos de entrega voluntária (PEV) que funcionam também como uma minicentral de triagem ao lado de suas lojas. A Triciclos faz a gestão de todas as estações de reciclagens da marca Extra, e algumas embalagens de produtos da marca própria são feitas com materiais reciclados recolhidos na própria estação de reciclagem do supermercado.

Desafios e estratégias de conexão com Negócios de Impacto

Desafios Internos

Desafios Externos



POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Contexto

O contexto onde as Grandes Empresas atuam muda de tempos em tempos. A chegada de novas tecnologias, a obsolescência de produtos e serviços, a visão de utilidade e valor em relação ao consumo, a conscientização e monitoramento em relação a práticas responsáveis mexeram com o posicionamento das empresas e sua responsabilidade social corporativa. Essas características permeiam a identificação e conexão de sociedade, e especificamente de clientes, com a empresa. Há um desafio constante de fortalecimento e proteção das marcas institucionais e de produtos. Há uma elevação considerável na expectativa de contribuição e conexão da Grande Empresa com temas relevantes de sua comunidade e do seu país. Há um chamado para abertura, para a diferenciação, para interação com clientes, funcionários e a sociedade. E esse reinventar-se constante não pode se desconectar da manutenção de uma performance financeira saudável e dos valores essenciais da empresa.

Questões como “Será que este produto foi testado em animais? Será que essa empresa é envolvida em corrupção? Será que essa empresa considera minha opinião? Será que essa empresa se preocupa e faz o bastante pela minha cidade? Será que essa empresa existirá nos próximos 20 anos?”, entre muitas outras com características mais específicas ou genéricas são levantadas constantemente por stakeholders. Preparar-se para responder a elas é também garantir o bom desempenho e a perenidade das Grandes Empresas.

- Os Negócios de Impacto podem reforçar o propósito e causas das empresas, ampliar a percepção coletiva de que os valores são realmente norteadores de sua atuação (“walk the talk”), ajuda-las a compreender seus stakeholders e suas demandas (envolve-los no processo de inovação e evolução da empresa).

| DESAFIOS | OPORTUNIDADES (não exaustivas) |
|--|--|
| Disseminar o conceito de uma marca aliada à criação de valor para a sociedade. | <ul style="list-style-type: none"> • Soluções que atuem em causas sociais / ou ambientais associadas a valores das Grandes Empresas ou de seus donos. |

| DESAFIOS | OPORTUNIDADES <i>(não exaustivas)</i> |
|--|---|
| Engajar os diferentes públicos internos e externos em inovações e ações que promovam a sustentabilidade. | <ul style="list-style-type: none">• Soluções que gerenciem plataformas de inovação para a sustentabilidade;• Soluções de análise e reporte de informações sociais e ambientais do negócio;• Soluções de cocriação e engajamento de stakeholders em temas de interesse da empresa. |

Exemplos de atuação

O **PROGRAMA VIVENDA** é um negócio de impacto que tem como objetivo melhorar as condições de habitação de pessoas de baixa renda através de soluções completas em reformas habitacionais. Os kits de reforma ofertados têm foco na melhoria da salubridade das moradias e no bem das famílias, estando centradas, portanto em soluções para banheiros, cozinhas, ventilação e isolamento térmico de custo reduzido e alta qualidade. Oferece também condições especiais de pagamento, o que dá às famílias de menor renda oportunidade de contratarem um serviço que antes não tinham condições de acessar. A **INTERCEMENT**, juntamente com seu Instituto, optou por se aproximar do negócio se tornando o maior investidor em uma rodada de levantamento de capital por equity crowd lending. Esse movimento teve

diversos objetivos: apoiar o desenvolvimento de comunidades de baixa renda, reforçar seu comprometimento com o desafio do déficit habitacional, aprender como interagir com os mercados na base da pirâmide e abrir acesso a novos mercados.

A **SO+MA** é um programa de fidelidade para criar novos hábitos e um ambiente empreendedor nas comunidades de baixa renda, utilizando resíduos como “moedas” que podem ser trocados por benefícios como alimentos, cursos de capacitação, descontos em estabelecimentos da região – além de fomentar cooperativas de catadores locais. A **CARGILL** financia a unidade instalada no Grajaú, em São Paulo, como forma de fomentar e testar modelos inovadores para o desafio da reciclagem no Brasil.

Desafios e estratégias de conexão com Negócios de Impacto

Desafios Internos

Desafios Externos



COMUNIDADE

Contexto

Uma comunidade fortalecida representa um contexto mais favorável e menos dependente para que uma Grande Empresa possa operar. E há uma expectativa de contribuição da Grande Empresa, principalmente no caso de plantas fabris, no fortalecimento da comunidade. Além de pagar impostos, contratar mão de obra e comprar insumos locais, são esperados aportes financeiros, técnicos e uma atuação política para melhoria de condições e serviços locais em áreas tão diversas como educação, saúde, saneamento básico, dinamismo econômico ou pavimentação.

A filantropia e o investimento social privado têm sido práticas recorrentes das Grandes Empresas no fomento de agendas sociais e ambientais – às vezes mais conectadas, outras mais distantes de desafios do dia a dia da empresa. E, nessa perspectiva, importante reforçar que o objetivo dos Negócios de Impacto não é tirar recursos financeiros do terceiro setor, uma vez que a cultura de doação no Brasil ainda precisa amadurecer bastante,

mas atrair mais capital para fomentar soluções inovadoras que atendam desafios da comunidade.

Há três diferenciais que podem ser destacados no apoio a negócios de impacto em relação ao investimento social privado tradicional: (1) possibilidade de novas relações, para além da filantropia, com organizações sociais que tenham maturidade e modelos de negócio que as habilitem a receber recursos através de empréstimos, investimentos ou formatos híbridos, que eventualmente podem retornar para empresa e permitir novas alocações; (2) expectativa por soluções inovadoras, que atrelem tecnologia, redes, dados ou modelos de negócio para resolver problemas sociais recorrentes; (3) comprometimento crescente com a efetividade da solução, uma vez que além de performance financeira, os negócios serão acompanhados pela capacidade de entregar e mensurar o seu impacto.

| DESAFIOS | OPORTUNIDADES (não exaustivas) |
|--|---|
| Diminuir a dependência econômica da comunidade/município em relação à empresa. | <ul style="list-style-type: none"> Soluções que fomentem o empreendedorismo e/ou cadeias produtivas na comunidade (e gerem emprego e renda para a população local); Soluções que ampliem o acesso a crédito para empreendedores locais. |

| DESAFIOS | OPORTUNIDADES (<i>não exaustivas</i>) |
|--|--|
| Fortalecer o capital humano, social e institucional da comunidade/município. | <ul style="list-style-type: none">• Soluções que melhorem indicadores de educação, saúde, habitação etc. da comunidade;• Soluções que desenvolvam capacidades e qualificação profissional para população local;• Soluções que qualifiquem a gestão pública local, seja na organização de dados, no apoio ao quadro técnico ou no fomento direto a ações complementares ao atendimento prestado pelas políticas públicas. |

Exemplos de atuação

A **4YOU2** é uma escola de inglês que usa uma metodologia adaptativa e professores estrangeiros (muitas vezes recebidos por famílias da própria comunidade) para ensinar a língua estrangeira com mensalidades acessíveis a partir de R\$ 60,00 por mês. O **INSTITUTO INTERCEMENT**, interessado em levar oportunidades de formação para muni-

cípios onde opera, como Pedro Leopoldo em Minas Gerais, fez um empréstimo para que a 4You2 pudesse abrir novas escolas nessas localidades. O acordo prevê que o capital seja devolvido ao Instituto em 36 meses, e a expectativa é que o valor possa se converter em novos empréstimos e escolas.

Desafios e estratégias de conexão com Negócios de Impacto

Desafios Internos

Desafios Externos



MERCADO CONSUMIDOR

Contexto

A definição de um mercado consumidor, assim como as inúmeras estratégias para acessá-lo não é um desafio novo, nem mesmo pouco desenvolvido pelas grandes empresas. Porém, quando se trata de acessar os mercados de baixa renda, assim como outros públicos específicos como a população negra e portadores de necessidades especiais, ainda existe um vasto campo para aprendizados, principalmente quando consideramos a identificação de novas oportunidades de interação com esses clientes. Os hábitos de consumo, forma de relacionamento, canais de vendas e *drivers* de tomada de decisão podem ser muito diferentes das dos mercados com os quais as grandes empresas estão habituadas.

Mesmo com estes desafios, é inevitável que grandes corporações, que visam manter al-

tas taxas de crescimento ao longo do tempo e cada vez mais buscam relevância social, definam estratégias claras em direção a estes mercados consumidores ainda muito pouco explorado.

Neste contexto, a expertise desenvolvida pelos Negócios de Impacto, torna-se de grande valia e pode ser fundamental para uma estratégia exitosa. A forma inovadora de conceber produtos e serviços a partir das necessidades dos públicos de baixa renda, as estratégias de pesquisa e mapeamento dessas necessidades e seus contextos, o estabelecimento de canais de venda, assim como a forma de comunicar-se serão ativos cada vez mais valorizados. As duas formas mais comuns de Grandes Empresas acessarem este mercado consumidor são a partir de uma *joint-venture* ou aquisição de um Negócio de Impacto.

| DESAFIOS | OPORTUNIDADES (não exaustivas) |
|---|--|
| Compreender particularidades sobre a demanda e a experiência de consumo da população de baixa renda. | <ul style="list-style-type: none"> Soluções que associem as empresas a negócios com presença, entendimento do contexto e legitimidade junto à população de baixa renda. |
| Estruturar produtos e serviços com condições de venda, distribuição e atendimento que considerem a expectativa da população de baixa renda. | <ul style="list-style-type: none"> Fomento e estabelecimento de parcerias com soluções que atendam populações de baixa renda. |

| DESAFIOS | OPORTUNIDADES (não exaustivas) |
|--|--|
| Integrar soluções de acessibilidade e inteligência <i>big data</i> para qualificar experiência do seu cliente. | <ul style="list-style-type: none">• Soluções que qualifiquem a experiência de pessoas com deficiência ao processo de compra e uso de produtos e serviços de grandes empresas;• Soluções que monitorem padrões de comportamento de consumidores para orientá-los em relação a hábitos de saúde ou financeiros. |

Exemplos de atuação

A **CAIXA ECONOMICA FEDERAL** contratou a **ARTEMISIA**, aceleradora de Negócios de Impacto, para lançar uma chamada de apoio a negócios que promovam inovação na educação financeira e serviços financeiros. Além de aceleração e mentoria, as startups receberam recursos financeiros para implementar ações pilotos com públicos beneficiários de programas da Caixa. As parcerias com negócios como a **MGOV** e a **SMARTMEI** têm permitido a Caixa oferecer um benefício adicional ao seu cliente também como uma curva de aprendizado para a própria atuação e perspectiva pensar em novos produtos próprios para atendê-los no futuro.

A **HAND TALK** realiza tradução digital e automática para a Língua Brasileira de Sinais,

através de um tradutor de sites com um intérprete virtual de libras. Cientes de que cerca de 80% dos surdos tem dificuldades em ler e escrever em português, empresas como o **MAGAZINE LUIZA** tornaram seu site acessível em libras, abrindo a possibilidade de conectar-se a mais de 9,7 milhões de surdos no Brasil.

○ **GRAMEEM BANK** se associou à **DANONE** para criar o **GRAMEEN DANONE FOODS** para combater a desnutrição na Índia através da venda de um iogurte enriquecido com vitaminas, utilizando-se de um modelo de negócio economicamente viável que gera renda para a região (insumos e mão de obra local) e protege o meio ambiente (energia limpa e embalagens biodegradáveis).

Desafios e estratégias de conexão com Negócios de Impacto

Desafios Internos

Desafios Externos



NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS

Contexto

Além da ampliação de mercados já existentes e a busca de novos mercados para os produtos e serviços do portfólio, é cada vez mais importante para as empresas ter um olhar para novas formas de atuação. A inovação em produtos e serviços deixou de ser somente uma alternativa interessante para saltos de crescimento e passou a se tornar essencial para a sobrevivência de médio e longo prazo das organizações.

As estruturas organizacionais e processos rígidos que se estabelecem para manter a coesão em empresas de grande porte, muitas vezes geram conflitos com a agilidade e versatilidade necessária para criar, testar e explorar novas oportunidades. Geralmente startups e pequenas empresas, por outro lado, tem menor aversão a risco e menos a perder com iniciativas altamente inovadoras, dinâmicas e incertas.

Os Negócios de Impacto, por sua natureza, possuem justamente as características da inovação em modelo de negócios, uso de tecnologia e abordagem de mercado que muitas vezes falta às grandes organizações. Esta dinâmica distinta possibilita que novos produtos e serviços, aliando valor social e ambiental ao resultado financeiro, possam ser criados.

Visando fornecer produtos e serviços de qualidade a custo acessível para um consumidor que não possui recursos para arcar com os preços normais de mercado, os Negócios de Impacto buscam inovação por sua natureza. A atuação em parceria ou o desenvolvimento conjunto de uma nova forma de atuação, podem alavancar novos negócios e/ou aprimorar as atividades de uma Grande Empresa.

| DESAFIOS | OPORTUNIDADES (não exaustivas) |
|---|--|
| Explorar novas utilidades para ativos, insumos e expertises da grande empresa, visando potenciais novos produtos e serviços de mercado. | <ul style="list-style-type: none"> • Criação de laboratórios de inovação em produtos e serviços com a participação de equipes internas e startups para estudar novos contextos, demandas de mercado e soluções para atendê-las; • Criação de desafios e projetos de aceleração de negócios de impacto que apresentem soluções aos principais desafios de determinada indústria – colaborando com recursos financeiros, conhecimentos e espaços de experimentações. |

| DESAFIOS | OPORTUNIDADES (<i>não exaustivas</i>) |
|--|---|
| Diversificar portfólio de atuação experimentando a atuação em novos mercados com potencial crescente de demanda, geração de receitas e impacto socioambiental. | <ul style="list-style-type: none">• Apoio, fomento e investimento em soluções que não tenham conexão direta com o atual portfólio da empresa. |

Exemplos de atuação

O hospital **ALBERT EINSTEIN** estruturou uma incubadora própria para startups na área da saúde (decorrente de um histórico de investimento, desenvolvimento de pesquisas e produtos que aprimorassem a operação e os serviços do hospital). O espaço de 800 m², chamado **ERETZ.BIO**, tem capacidade para abrigar até 15 startups residentes (que pagam para participar dessa rede e poder acessar/testar a infraestrutura do hospital). Entre elas, por exemplo, a **NEOPROSPERA**, plataforma de análise laboratorial que utiliza sequência de DNA em larga escala em uma ampla região geográfica, a um custo baixo, para rastrear, identificar e analisar padrões de epidemias.

A **SAMSUNG**, em parceria com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – Anprotec, estruturou o **PROGRAMA DE ECONOMIA CRIATIVA** para apoiar novos empreendimentos de base tecnológica, não necessariamente ligados a cadeias de atuação da Samsung. Com orçamento de US\$ 5 milhões, o Programa já beneficiou 20 startups com investimentos diretos, suporte, infraestrutura, incubação, aceleração, mentorias e acesso à tecnologia e outros investidores. Um exemplo é a **TREEVIA**, que faz o monitoramento remoto de ativos florestais, por meio modernas técnicas de digitalização e gerenciamento de dados.

O CAMINHO A FRENTE

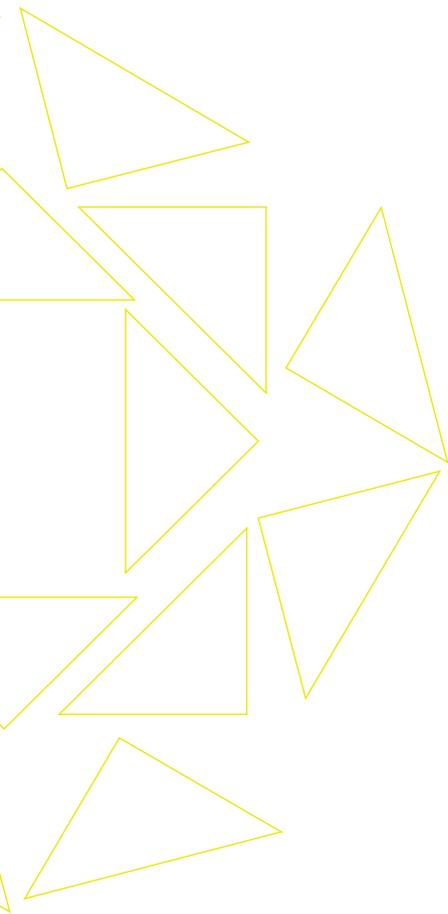
As reflexões aqui trazidas são fruto de um trabalho coletivo com foco em apresentar caminhos práticos e já em curso de como empresas estão atuando com Negócios de Impacto. Fizemos uma primeira coletânea de possibilidades e casos reais, mas entendemos que as estratégias e exemplos aqui retratados são apenas um recorte do que já está em andamento e representam um embrião do que está por vir.

Por um lado, Grandes Empresas e Negócios de Impacto tendem a cada vez mais se aproximar e construir caminhos conjuntos. Por outro, os estudos aqui retratados deverão ser aprofundados e detalhados, na forma de pesquisas, entrevistas e desenvolvimento de novos campos de experimentação de iniciativas. Se você empreende um Negócio de Impacto e trabalha com Grandes Empresas, se trabalha em uma corporação e já interage com negócios de impacto ou está envolvido de alguma forma com esta temática, temos interesse em conhecer a sua história.

Entre em contato conosco:

ICE: contato@ice.org.br

Sense-Lab: contato@sense-lab.com



ALIANÇA
PELOS INVESTIMENTOS
E NEGÓCIOS DE IMPACTO

www.aliancapeloimpacto.org.br



Sense Lab

Social Innovation Strategy