



## O papel da inovação na busca da sustentabilidade de negócios sociais no Brasil

Júlia Grala Nogueira, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil<sup>1</sup>

Alexandre Pereira, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil<sup>2</sup>

**RESUMO:** Esta pesquisa busca compreender como a inovação afeta na sustentabilidade de negócios sociais brasileiros, a fim de auxiliar atuais e futuros empreendedores sociais que visam perpetuar suas empresas e o ambiente em que atuam. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória através de análise bibliográfica, entrevistas online semiestruturadas com quatro negócios sociais localizados no Brasil e análise de dados secundários. A coleta ocorreu entre os meses de agosto e outubro de 2016. Os resultados da pesquisa foram qualitativos, sendo divididos em três pilares: caracterização dos negócios sociais; práticas de inovação; tripé da sustentabilidade. Chega-se à conclusão de que a influência da inovação varia conforme o modelo e o segmento de atuação da empresa analisada, sendo relevante em todos os casos para o ganho de vantagem competitiva, entrega de valor e perpetuação de suas atividades.

**Palavras-chave:** Negócios sociais; Inovação; Sustentabilidade; Brasil.

### 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um país continental, que, apesar de possuir o sétimo maior produto interno bruto do mundo (WORLD BANK, 2016), também é o décimo sétimo país mais desigual segundo seu Coeficiente de Gini (Central Intelligence Agency, 2015). Apesar de o governo trabalhar em diversas instâncias para diminuir as desigualdades sociais, torna-se cada vez mais evidente o papel dos inovadores e empreendedores frente às consequências da desigual distribuição de riqueza na sociedade. Estes, que utilizam abordagens de mercado para resolver problemas sociais, dividem-se em três papéis principais: empreendedores sociais, líderes empresariais e filantrópicos (REIS, 1999). O primeiro dos três ganha destaque neste trabalho por se envolver com a gestão de negócios sociais, um tipo de empreendimento que busca solucionar problemas sociais através de mecanismos de mercado (ROSOLEN et al., 2014) que tem chamado atenção global pelo seu impacto positivo junto a classes sociais negligenciadas pelo mercado tradicional. Esse modelo de negócio começou a ser estudado na academia a partir de 1990, não existindo um consenso sobre os limites da definição deste tipo de organização devido a divergências sobre a distribuição de dividendos, o público atingido e a responsabilidade social (SERCONEK; VITORIANO, 2015).

---

<sup>1</sup> [juliagrala11@gmail.com](mailto:juliagrala11@gmail.com), ORCID 0000-0001-9237-500X

<sup>2</sup> [alexanpereira@unisinos.br](mailto:alexanpereira@unisinos.br)

Nogueira, J.G., Pereira, A.; O papel da inovação na busca da sustentabilidade de negócios sociais no Brasil. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.7, N°2, p.114-141, Maio/Agosto. 2022. Artigo recebido em 18/06/2022. Última versão recebida em 10/07/2022. Aprovado em 25/08/2022.

## O papel da inovação na busca da sustentabilidade de negócios sociais no Brasil

No país, até 2009 não existiam ou eram poucos os estudos metódicos sobre as sutilezas desse tipo de gestão e, principalmente, sobre sua sustentabilidade financeira (SILVA, 2009). Atualmente, ao procurar em bases acadêmicas de dados, percebe-se que os estudos sobre a sustentabilidade desses empreendimentos têm se desenvolvido em decorrência do crescimento de organizações com o objetivo de apoiar, orientar, educar e treinar os empreendedores sociais. A sustentabilidade financeira seria uma das três dimensões do desenvolvimento sustentável discutido no relatório da Comissão Brundtland (CMMAD, 1991), o qual leva em consideração a conexão inextricável dos fatores social, econômico e ambiental com a busca pela perenidade organizacional e do ecossistema em que esta habita. Segundo Silveira et al. (2013), essa é uma abordagem integradora que requer uma gestão de excelência, uma vez que busca o equilíbrio dinâmico dos interesses e das necessidades de seus *stakeholders*<sup>3</sup>. Essa busca requer uma constante adaptação às volatilidades do mercado, tornando a incorporação da inovação na organização primordial para zelar pelos interesses do negócio social. Segundo os autores:

As inovações, portanto, devem prover as condições necessárias para que a organização possa reajustar dinamicamente o seu nível de competitividade frente às demais forças de mercado, ao mesmo tempo em que atende às demandas ambientais e sociais. (SILVEIRA et al., 2013, p. 77).

A fim de compreender como a inovação afeta a sustentabilidade de negócios sociais, optou-se, nesta pesquisa, pela adoção um conceito contemporâneo, proveniente de um estudo realizado com negócios sociais brasileiros, o Projeto Brasil 27, compilando teorias acadêmicas e observações de campo em seis áreas de análise: acessibilidade financeira; cadeia de valor; tecnologia; produto e serviço; processos; mercado (SERCONEK; VITORIANO, 2015). Buscou-se explorar a presença da inovação em diferentes cenários organizacionais, possibilitando uma visão sistêmica.

Dado esse cenário, questiona-se qual é o papel da inovação na busca da sustentabilidade dos negócios sociais no Brasil. Diante dessa questão, este estudo tem o objetivo de **analisar as estratégias de inovação que viabilizam a sustentabilidade de negócios sociais no Brasil**. Para cumprir esse objetivo geral, este trabalho propõe-se a: (a) identificar as práticas de

---

<sup>3</sup> Partes interessadas e/ou afetadas pelo negócio, pode ser um funcionário, acionista, cliente ou cidadão.  
REGMPE, Brasil-BR, V.7, N°2, p. 114-141, Maio./Agosto.2022 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 115

inovação existentes dentro dos negócios sociais estudados; (b) compreender como tais práticas encontradas impactam nas três dimensões da sustentabilidade: desenvolvimento social, econômico e ambiental; (c) justificar por que estas práticas analisadas influenciam na sustentação de uma empresa; (d) auxiliar atuais e futuros empreendedores sociais a administrar seu negócio.

Partindo do pressuposto de que as empresas sociais têm um propósito social, é adequado compreender como a inovação afeta a realidade econômica, social e ambiental tanto deste tipo de organização quanto da sua relação com a sociedade. Foi escolhido estudar cientificamente a gestão dos negócios sociais, pois a ausência de conhecimento desse quesito pode dificultar, de um lado, a entrada de novos *players* no mercado e, de outro, reduzir as chances de quem nele já atua de gerar ou manter sua sustentabilidade. Para a seleção dos negócios estudados, optou-se por utilizar duas referências: a base de empresas aceleradas pela Artemisia, uma organização que incentiva o desenvolvimento e a disseminação de negócios de impacto social no Brasil, e empresas já mapeadas pelo Projeto Brasil 27.

A relevância deste trabalho provém do fortalecimento de conhecimento sobre um modelo de negócio com potencial para melhorar problemas sociais que atualmente não são totalmente atendidos pelo governo. Para cumprir com os objetivos propostos, realizou-se um estudo de campo exploratório através da análise de dados e entrevistas com executivos de negócios sociais. A análise dos dados coletados foi feita a partir do contraste com as teorias estudadas neste artigo sobre inovação, negócios sociais e sustentabilidade, chegando à conclusão de que existe influência da inovação na sustentabilidade dos negócios sociais e, conseqüentemente, na sua entrega de valor, entretanto ela varia conforme o modelo e o segmento de atuação da empresa analisada. O trabalho está dividido em fundamentação teórica, metodologia, análise de resultados e conclusão.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O Empreendedorismo Social e Os Negócios Sociais**

O conceito de empreendedorismo começou a ser explorado academicamente entre os séculos XVII e XVIII. Inicialmente visto como um aventureiro (SAY, 1971)<sup>4</sup>, o empreendedor

---

<sup>4</sup> A primeira edição desta obra foi publicada em 1821, em inglês, nos Estados Unidos. Esta informação é relevante devido à temporalidade do material e sua influência no desenvolvimento do campo acadêmico do empreendedorismo.

passou a ser visto como a força motriz da mudança e do desenvolvimento econômico, pois através da exploração de novos mercados, este ensinaria a população a querer coisas novas (SCHUMPETER, 1997). O conceito passou a ser trabalhado e refinado por diversos autores, tendo fortes discordâncias. Dentro desta linha, Druker (2002)<sup>5</sup> defende que a inovação seria a ferramenta fundamental do empreendedor na criação de novos negócios e serviços *decorrentes* de mudanças sociais, tecnológicas, entre outras, ou seja, exploraria o mercado em busca de oportunidades “para criar valor” para um público alvo. Com os níveis de desigualdade cada vez mais evidentes, passa a ser relevante o questionamento público sobre a adequação da exploração empreendedora (NORUZI et al., 2010).

O professor Gregory Dees (2001) foi um dos pioneiros no campo acadêmico do empreendedorismo social, referindo-se a este como um gênero empreendedor. Para o pesquisador, a principal distinção do gênero tradicional provém da missão social desse empreendedor, a qual seria explícita e central e afetaria a forma como este avaliaria e detectaria oportunidades. O impacto da sua missão tornar-se-ia fim à atividade e não à geração de riqueza, pois esta seria um meio para atingir seus objetivos de melhoria. A linha argumentativa de Martin e Osberg (2007) vai ao encontro dos estudos de Dees (2001) na defesa de que a distinção entre os gêneros empreendedores provém da sua proposta de valor. Enquanto o empreendedor antecipa e se organiza de forma a servir o mercado que pode pagar por inovação e gerar lucro para seus investidores, o seu gênero social não antecipa ou se organiza para receber retorno financeiro aos investidores, buscando impactos escaláveis que gerem benefícios para a sociedade (MARTIN; OSBERG, 2007). O público deste último tipo de empreendedor são populações carentes, negligenciadas ou altamente prejudicadas e que não têm os meios financeiros ou influência política para adquirir produtos e serviços convencionais por conta própria, o que não implica caridade e ações beneficentes (ROBERT; WOODS, 2005; MARTIN; OSBERG, 2007).

Referente aos empreendimentos sociais, Dees (2001) e Martin e Osberg (2007) sugerem em seus estudos que, mesmo lidando com casos de extrema pobreza, os empreendimentos podem gerar renda desde que o benefício financeiro não esteja presente nos objetivos da empresa. Peredo e McLean (2006) discordam dessa definição e defendem que os empreendimentos sociais podem ter fins lucrativos junto aos seus fins sociais e que não necessariamente uns se sobrepõem aos outros. Johnson (2000, p.2, tradução nossa) defende que

---

<sup>5</sup> A primeira edição desta obra foi publicada em 1985, em inglês, nos Estados Unidos.

“as atividades do empreendedorismo social borram as fronteiras tradicionais entre o setor público, privado e sem fins lucrativos e enfatizam modelos híbridos de atividades com fins lucrativos e sem fins lucrativos”. Peredo e McLean (2006) também acreditam que a linha divisória entre empresas sociais com e sem fins lucrativos é difícil de se sustentar devido às diferentes formas organizacionais e consideram que “é este compromisso de fornecer valor social que marca a divisão entre o empreendedorismo social e outras formas de empreendedorismo” (PEREDO; MCLEAN, 2006, p.25, tradução nossa).

Com base em uma pesquisa realizada por Rosolen, Tiscoski e Comini (2014), com resultados do campo acadêmico nacional e internacional dos últimos quinze anos, essas autoras inferem que o termo “empreendedorismo social” passou a englobar uma grande diversidade de organizações devido à sua aplicabilidade em diferentes contextos. Rosolen et al. (2014, p.87) apontam que “a inserção da dimensão econômica e a lógica de mercado abriu novas possibilidades para a atuação das organizações que até então contemplavam uma única dimensão (social ou econômica)”. Desta forma, o termo “empreendedorismo social” seria o mais abrangente e que deste resultaram três novas variações recorrentes no meio acadêmico: empresa social (*social enterprise*), negócios sociais (*social business*) e negócios inclusivos (*inclusive business*).

O termo “negócio social”, cunhado por Muhammed Yunus<sup>6</sup>, ganhou popularidade no Brasil e em países latino-americanos, devido à possibilidade de combate aos problemas sociais por meio de mecanismos de mercado (ROSOLEN et al. 2014). Para Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), os negócios sociais misturam a filantropia com práticas do mercado tradicional, medindo seu sucesso através de valor criado ao impactado. Esses negócios possuem uma missão social, são financeiramente autossustentáveis e *não distribuem dividendos*. Segundo os autores, todo indivíduo que projeta e administra um negócio social é um empreendedor social, contudo nem todos os empreendedores sociais estão envolvidos com negócios sociais (modelos que incluem dividendos para os acionistas).

Assim como Serconek e Vitoriano (2015), Rosolen et al. (2014) defendem que o empreendedorismo social é um assunto contemporâneo que ainda se encontra em estágio de desenvolvimento, tanto no país quanto no mundo, o que impediria afirmar que os conceitos

---

<sup>6</sup> “O termo negócios sociais passou a ganhar evidência com o destaque de Muhammed Yunus, empreendedor social criador do *Grameen Bank*, ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 2006 e autor de artigos acadêmicos na área. Foi utilizado não somente um novo termo, mas surgiu também uma nova visão a respeito dos negócios sociais.” (ROSOLEN et al. 2014, p. 89).

deste campo acadêmico tenham uma base conceitual formada e estruturada. Segundo Peredo e McLean (2006), cabe a quem utiliza o conceito de empreendedorismo social tornar claro que sentido é atribuído a ele. Entende-se que, nacionalmente, a organização com maior representatividade e contato com pequenas empresas é o SEBRAE (2013)<sup>7</sup>, sendo coerente utilizar sua definição para o contexto brasileiro, mesmo que contrário, em certos aspectos, à definição de Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010).

São empreendimentos que focam o seu negócio principal na solução, ou minimização, de um problema social ou ambiental de uma coletividade. Esse objetivo faz parte do seu plano de negócios e é o que vai trazer lucro para a empresa. A viabilidade econômica do negócio é crucial para sua sobrevivência, que não busca subvenções e patrocínios. Portanto, viabilidade econômica & preocupação social e ambiental possuem a mesma importância e fazem parte do mesmo plano de negócios. [...] Os clientes dos negócios sociais serão pessoas da faixa de renda mais baixa, as chamadas classes C, D e E. Também podem ser todos aqueles envolvidos com a minimização de impactos ambientais, sejam pessoas físicas ou jurídicas. (SEBRAE, 2013, p.4-6).

O SEBRAE (2013) defende que a viabilidade econômica e a preocupação social e ambiental têm a mesma importância nos objetivos de um negócio social, não tendo que buscar subvenções e patrocínios para seu sustento e com a possibilidade de gerar ou não dividendos. Entretanto, para ser considerado um negócio social, a empresa não necessariamente precisa realizar um impacto social e ambiental. Seria utópico afirmar que as empresas podem ser classificadas em conceitos imutáveis, pois, conforme o tempo passa, o formato de atuação das organizações se modifica. Desta forma, é adequado utilizar a definição do SEBRAE, uma vez que essa condiz com complexidade dos formatos empresariais brasileiros da conjuntura atual.

## 2.2 Inovação comercial e social

---

<sup>7</sup> O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas é uma entidade privada de interesse público que possui mais de 40 anos de existência e atua em todos estados do Brasil, possuindo 27 unidades descentralizadas que somam 750 postos de atendimento.

## O papel da inovação na busca da sustentabilidade de negócios sociais no Brasil

A discussão sobre a importância da inovação no campo acadêmico já ocorria há muitos anos, ganhando destaque nos estudos acadêmicos de Joseph Schumpeter. Para o autor (1961), a inovação seria a principal força do desenvolvimento econômico e industrial. Ela *guiaria*, através de um processo dinâmico conhecido como “destruição criadora”, a eliminação dos agentes e dos produtos defasados e a propagação e a sobrevivência dos inovadores. A substituição faria parte do ciclo, deixando claro que é impossível uma empresa se manter competitiva no longo prazo sem inovar.

Outro trabalho de grande importância para o campo acadêmico foi o Manual de Oslo (OCDE, 2015), o qual desmistificou que a inovação empresarial é decorrente de uma capacidade tecnológica de um departamento, como o de pesquisa e desenvolvimento, ou de um grupo de pessoas, como o pessoal científico. Sua visão amplia o conceito de inovação organizacional para um viés mais prático e presente no cotidiano, considerando que a inovação pode decorrer de mudanças em qualquer uma de suas funções básicas: *produtos*, *processos*, *organização* ou *marketing*. Precisando ter sido implementada para contar como uma inovação.

Os conceitos de inovação foram trabalhados, complementados e expandidos por diversos autores, como os negócios sociais possuem, em seus princípios, tanto a criação de lucro quanto de valor social, dessa forma mais de um tipo de inovação deve ser estudada.

Segundo Dees (2001, p.4, tradução nossa), uma das características que definem o empreendedor social se refere a inovação, desta forma este deveria “empenhar-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem”. Nos empreendimentos sociais, este fator ganha um peso maior, principalmente no que tange à captação de recursos para a viabilização de sua missão social. Diante disso, a inovação nos negócios sociais não se aplicaria somente à criação de novos modelos organizacionais, mas também à aplicação de abordagens incomuns no setor e na cadeia em que se opera, modificações e melhorias operacionais e de produto.

Os dois tipos de inovação não são incompatíveis, contudo diferem em sua finalidade, estratégia, locus, desenvolvimento e difusão de conhecimento, o que leva a acreditar que sua gestão seja diferente (BIGNETTI, 2011). A inovação social seria um tipo de inovação que é denominada social quando resulta em melhora da qualidade ou quantidade de vida (POL; VILLE, 2009). São ideias, organizações ou modelos de operação eficientes (KONDA, STARC, RADICA, 2015) replicáveis e mensuráveis que criam um novo conceito ou aplicam um existente para criar valor social e ao acionista (HERRERA, 2015), no entanto, não é toda forma de combater problemas sociais que pode ser considerada uma inovação social (KONDA,

STARC, RADICA, 2015). Entende-se que, por mais que uma inovação compreenda o aspecto social, “as inovações sociais não são necessariamente conduzidas pelo lucro e que inovações de negócios não precisam ser inovações sociais” (POL; VILLE, 2009, p.881, tradução nossa).

Os autores do Projeto Brasil 27, Serconek e Vitoriano (2015), criaram um modelo de análise dos tipos de inovação social baseado em suas observações e nos trabalhos de Prahalad (2010) e Tripathi e De (2007), compilando 16 fontes de inovação em seis grandes áreas: (a) *inovação em acessibilidade financeira*: fracionamento dos produtos, pagamento pelo uso e não pela posse, acesso a crédito; (b) *inovação na cadeia de valor*: inclusão de populações como mão de obra ou fornecedor; acessibilidade física a produtos e serviços, articulação em rede; (c) *inovação tecnológica*: adaptação de tecnologias, desenvolvimento de novas; (d) *inovação em produtos e serviços*: desenvolvimento específico para as necessidades locais, adaptação e simplificação de produtos já existentes; (e) *inovação em processo*: padronização e simplificação – favorecimento de inclusão de mão de obra, desenvolvimento de processos com melhor custo benefício; (f) *inovação no mercado*: identificação de novos segmentos, nova forma de comunicação, acesso a mercados. O modelo foi aplicado na análise de 27 estudos de caso de negócios sociais, provando-se adequado para a realidade brasileira.

No presente estudo, tanto a visão schumpeteriana de desempenho econômico quanto a de inovação social serão analisadas através das seis áreas de inovação de Sirconek e Vitoriano (2015), a fim de compreender como a inovação afeta a gestão dos negócios sociais.

### **2. 3 Sustentabilidade econômica, social e ambiental**

O conceito de sustentabilidade abordado neste trabalho relaciona-se com os aspectos estruturais e gerenciais das organizações a partir de três dimensões: econômica, social e ambiental. O enfoque adotado refere-se às ações organizacionais que impactam o tempo de vida da empresa e possibilitam uma autogestão eficiente, a fim de que seus projetos sociais se perpetuem.

Até onde se tem registros, a preocupação com o meio ambiente começou em 1798 com Thomas Malthus, economista que acreditava que o crescimento econômico seria limitado pelo esgotamento de recursos naturais e pela destruição ambiental (OLIVEIRA, 2013). Entretanto, o aspecto ambiental passou a ser amplamente conectado com o desenvolvimento econômico a partir da década de 80, frente a diversas catástrofes ambientais. Os impactos de destruições locais do meio ambiente passaram a incomodar a população mundial, diante de milhares de



mortes decorrentes de falhas empresariais. O assunto virou preocupação global, resultando na união de diversos líderes e na criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1983 pela Organização das Nações Unidas (ONU). Em 1987, a comissão publicou o relatório “Nosso Futuro Comum”, documento que tornou popular o conceito formal de “Desenvolvimento Sustentável”, que seria aquele que “atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991 p. 46).

Em 1998, John Elkington aprofundou essa discussão, consolidando o modelo de gestão *triple bottom line: people, planet, profit*. Em sua perspectiva, uma vez que a sociedade depende da economia e a economia do ecossistema global, para uma empresa ser sustentável no longo prazo ela precisa considerar que o desenvolvimento não deve ser balizado apenas no viés econômico, ampliando seu escopo para o âmbito social e ambiental. A difusão deste debate na sociedade gerou consenso de que as realizações das ambições humanas teriam consequências que se tornariam insustentáveis a longo prazo para o ecossistema com que se convive (ALMEIDA, 2002).

Apesar de outras dimensões terem surgido na discussão acadêmica (cultural, ecológica, territorial, política nacional, política internacional), as esferas social, econômica e ambiental são as mais recorrentes (OLIVEIRA, 2013). Munasinghe (2002) defende que as organizações que consideram, pelo menos, estas três dimensões analíticas, trariam maiores benefícios à sociedade do que os modelos que só enxergam o viés econômico. O autor propõe o modelo do “Triângulo do Desenvolvimento Sustentável”, em que cada uma das três dimensões corresponderia a um domínio de conhecimento e sistema específico, com suas próprias forças, objetivos e indicadores de progresso. Sendo assim: (a) a dimensão econômica diz respeito à melhoria do bem-estar dos seres humanos através do consumo de bens e serviços de forma eficiente; (b) a social considera o enriquecimento das relações humanas, assim como o alcance de aspirações individuais e coletivas referentes à igualdade e à saúde; (c) a ambiental foca na proteção, na adaptação e na integridade do estado natural dos sistemas ecológicos, sendo a favor do controle da poluição.

O avanço na direção da sustentabilidade empresarial incorpora a visão sistêmica de causa e consequência entre empresa e sociedade, já que, para obter uma sociedade sustentável, é preciso um ambiente saudável para proporcionar bem-estar e um bom funcionamento econômico para garantir a sobrevivência. Desta forma, a sustentabilidade estaria relacionada

com melhores condições de vida e conservação do meio ambiente (LENGER; SILVA, 2008). O grande desafio de viabilizar estes conceitos no mundo real se refere a capacidade de conciliar os interesses, muitas vezes opostos, de diferentes *stakeholders*, simultaneamente em prol de valores múltiplos (KATES; PARIS; LEISEROWITZ, 2005).

O desenvolvimento local de uma comunidade estaria associado a atitudes inovadoras e mobilizadoras da sociedade, desenvolvendo seu potencial dentro dos limites de seu contexto (BUARQUE, 1999). Oliveira (2013) defende que as iniciativas inovadoras estão associadas a atividades empreendedoras que conseguem contemplar avanços econômicos, sociais e ambientais ao mesmo tempo.

As iniciativas inovadoras estão associadas à criação de alternativas para adaptação às mudanças e com as vocações econômicas, onde os atores por meio de uma visão empreendedora percebem oportunidades e as transformam em ações para o benefício da comunidade e para o desenvolvimento. (OLIVEIRA, 2013, p. 43).

Mais uma vez, a inovação, o empreendedorismo e a sustentabilidade demonstram a importância da sua interconexão para avanços na qualidade de vida, resolvendo problemas sociais, econômicos e ambientais.

### **3 MÉTODO**

Optou-se por realizar uma pesquisa exploratória, a qual, segundo Gil (2008, p.27), “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”, uma vez que tal familiarização faz parte do percurso para atingir os objetivos propostos. A coleta de dados foi realizada entre os meses de agosto e outubro de 2016. O procedimento se dividiu em quatro partes: análise bibliográfica sobre negócios sociais brasileiros; mapeamento de negócios sociais localizados no Brasil; entrevistas qualitativas via Skype com as empresas interessadas pela pesquisa; análise de dados secundários enviados pelas empresas entrevistadas. Foram identificadas cinquenta e cinco empresas que teriam potencial para serem entrevistadas, destas trinta e cinco foram contadas de uma a oito vezes e cinco demonstraram interesse em

## O papel da inovação na busca da sustentabilidade de negócios sociais no Brasil

participar da pesquisa. Das cinco, quatro estavam adequadas a essa pesquisa, estas estão descritas na tabela a seguir:

Tabela 1: Apresentação das Entrevistas

EMPRESA	ATIVIDADE PRINCIPAL	ENTREVISTADO(A)	LOCALIZAÇÃO NO BR
Empresa 1	Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho	a) Guilherme- Fundador b) Paola- Gerente de Recursos Humanos	Porto Alegre- RS São Paulo - SP
Empresa 2	Aparelhos auditivos solares	a) Howard- Fundador	São Paulo- SP
Empresa 3	Regularização fundiária	a) Inaiê- Gerente Jurídico	Curitiba- PR
Empresa 4	Microssseguros e seguros inclusivos	a) Thomas- Sócio	São Paulo- SP

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A seleção das organizações pautou-se pelos critérios de seleção das empresas aceleradas pela Artemisia e estudados pelo Projeto Brasil 27. Na Artemisia, são eles: foco na baixa renda; intencionalidade de causar impacto social dentro da sua missão; potencial de escala via expansão do modelo, replicação para outros locais e disseminação de elementos-chave; ter um modelo rentável que não dependa de doações ou subsídios; ter impacto social relacionado com a sua atividade principal; distribuir ou não seus dividendos. Desta forma, percebe-se que existe complementariedade entre a concepção da Artemisia de um “negócio de impacto social” e o conceito de “negócio social” do Sebrae, tendo distinção pelo conceito da Artemisia não englobar uma possível preocupação socioambiental na missão do negócio. Já o Projeto Brasil 27 analisou empresas sociais que cumpriam com os seguintes seis critérios: não pode ser iniciativa de responsabilidade social corporativa; tem missão social-ambiental; causa impacto social; causa impacto-socioambiental na cadeia de valor que sustenta o negócio financeiramente; obtém 50% da sua receita através da comercialização de produtos/serviços ou a empresa tem perspectivas de se tornar financeiramente sustentável sem necessidade de doações; ter mais de um ano de atuação.

As entrevistas online foram realizadas com apoio de um roteiro semiestruturado pautado principalmente nos conceitos de negócio social do Sebrae (2013), de inovação da OCDE (2015)

e Serconek e Vitoriano (2015) e sustentabilidade de Munasingue (2002), o que auxiliou na análise qualitativa e descritiva sobre os tópicos da conversa (SILVA et al.,2012). Por se tratar de uma conversa, essa técnica possibilitou flexibilidade, permitindo a obtenção de dados com detalhamento e profundidade em diferentes campos de estudo (GIL, 2008). Essa etapa foi de extrema importância, pois facilitou a compreensão operacional das organizações estudadas e do que realmente importa para manter a sustentabilidade destes negócios. Além dos dados diretos, também houve o recolhimento de dados secundários, os quais, segundo Silva et al. (2010), trazem consigo explicações e esclarecimentos com uma maior precisão de dados que, muitas vezes, são difíceis de serem lembrados. Nesta pesquisa os entrevistados enviaram documentos complementares, assim como o Projeto Brasil 27, que colaborou para esta pesquisa disponibilizando um *e-book* com profundidade de informações sobre os estudos de caso do projeto.

Os dados coletados foram analisados de forma que proporcionassem informações confiáveis, seguindo a lógica de Silva et al. (2012): escolha de informações coletadas, descarte e organização dos dados; transformação, análises e conclusões sobre o estudo. Os tópicos e a análise foram divididos em três grandes pilares: caracterização dos negócios sociais; práticas de inovação; tripé da sustentabilidade. O segundo pilar foi organizado através das categorias de inovação de Serconek e Vitoriano (2015) e o terceiro através dos conceitos de Munasingue (2002). Tal divisão tinha como objetivo proporcionar uma visão sistêmica de como a inovação poderia ser identificada nos negócios sociais estudados e como cada tipo de inovação afeta as dimensões da sustentabilidade. A figura a seguir ilustra o procedimento de análise desta pesquisa.

Figura 1: Categorias e procedimento de análise



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 Características dos negócios sociais estudados

Foram estudados quatro negócios sociais que têm impactado o Brasil positivamente através de suas atividades fins, proporcionando mais acessibilidade e qualidade para as classes baixas da população. Em todos os casos estudados foram necessárias adaptações organizacionais para atender tal público, demonstrando que apesar de possuírem atividades tradicionais de mercado, inovar se faz necessário (DEES, 2001; MARTIN; OSBERG, 2007, PEREDO; MCLEAN, 2006). Importante ressaltar que em nenhum dos casos o assistencialismo se faz presente, seguindo a linha de pensamento de Peredo e McLean (2006) e do SEBRAE, na qual é possível ter impacto social e retorno financeiro ao mesmo tempo sem necessariamente sobrepor um ao outro. Segundo Guilherme (Empresa 1), “A inclusão não só pode, como deve trazer resultados para as pessoas e para a empresa se manter. ”, desta forma, o lucro resultante das atividades comerciais proporciona que a empresa amplie e perpetue seu impacto na sociedade. Nota-se que, apesar de relevante, a preocupação ambiental ainda é pouco recorrente e não tem a mesma importância que a esfera econômica e social, em alguns casos, como é defendido na definição do SEBRAE (2013).

A Empresa 2 tem como missão “reduzir a perda de audição e suas consequências através do uso de tecnologias inovadoras”. Tem origem na África, sua sede principal está localizada no Brasil e seus produtos tem alcance internacional. O produto é voltado para os deficientes auditivos de classes baixas, impactando estes não só através de seu produto, mas também realizando inclusão social ao empregar pessoas com deficiência auditiva, dando treinamentos, oferecendo produtos de qualidade, baixo custo e sustentáveis. Possui uma estrutura global, com 40 funcionários divididos entre a África e o Brasil e outros 35 espalhados pelo mundo.

A Empresa 1 proporciona a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho através de uma plataforma online. Sua missão é “estabelecer com responsabilidade e segurança a conexão entre organizações e pessoas com deficiência através da seleção, capacitação e acompanhamento dos agentes desta relação, demonstrando para o mercado e a sociedade o valor da igualdade de oportunidades”. Tem potencial de atuação nacional, já incluiu mais de 1.000 pessoas. A empresa é gaúcha, sua estrutura conta com 11 funcionários.

A empresa 3 realiza regularizações fundiárias, tendo como missão “pacificar e melhorar a qualidade de vida de comunidades que vivem em assentamentos precários no Brasil e no REGMPE, Brasil-BR, V.7, N°2, p. 114-141, Maio./Agosto.2022 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 126

mundo". Atuando no Paraná e em São Paulo, tem como cliente tanto o dono do terreno, como os ocupantes. Seu impacto se dá em toda a cadeia conectada às áreas de ocupação irregular. Hoje somam-se 30 projetos e mais de 22 mil pessoas impactadas. Sua estrutura se divide nos dois estados em que atua, possuindo 27 funcionários.

A Empresa 4 atua através de uma plataforma de micro seguros e seguros inclusivos, tendo como missão “ajudar as pessoas, sobretudo as que mais precisam, nos momentos mais difíceis e diante dos imprevistos da vida”. Possui presença nacional através de um atendimento totalmente online focado nas baixas classes sociais. Atualmente já conquistaram 650 usuários. Possui uma estrutura enxuta em São Paulo, com 5 funcionários.

Durante suas trajetórias, as empresas demonstraram a necessidade de desenvolver parcerias estratégicas para o desenvolvimento de suas atividades. As organizações tiveram seu início a partir da identificação de uma lacuna de mercado relacionado a um público que, de alguma forma, não era atendido pelos atores já existentes, incluindo a opinião deste público no formato organizacional, desenvolvimento de produto e processo, canais de venda e comunicação, aspecto defendido por Dees (2001) como essencial para a perpetuação de empresas sociais. Segundo o autor, os empreendedores sociais não deixam que os seus próprios recursos limitem suas visões, encontrando maneiras alternativas, colaborando e desenvolvendo parceiros para complementar sua atividade. Para Inaiê (Empresa 3), focar no que a empresa sabe e terceirizar o que é secundário seria importante, em sua visão: “acho que a melhor forma de um negócio social crescer é focar naquilo que se dispõe a fazer e contar com parceiros, trabalhar com o 3º setor ou setor 2,5 é um desafio. ”

Nem todas as empresas precisaram de investimento externo ou capital intelectual para se impulsionarem, alguns foram aprendendo na tentativa e erro, mas em todas as trajetórias houve parceiros, como universidades, fundos de investimento, programas de pesquisa, organizações de impacto social, entre outros. No caso da Empresa 4, a mais nova das empresas estudadas, a parceria com terceiros é o modelo de negócios da organização - mesclando produtos de diferentes empresas para criar um serviço novo -, que também se replica na atual estratégia de captação de clientes, segundo Thomas “A gente tá focando em reduzir esses custos de aquisição de clientes, então a estratégia que hoje a gente tá focando bastante é a White-label<sup>8</sup>, em desenvolver parceiros para vender seguro junto com eles. ”. Para as organizações estudadas,

---

<sup>8</sup> Em português “marca branca” a expressão se refere a um modelo de venda onde o produto ou serviço de uma empresa é comercializado por outra sem a marca da mesma.  
REGMPE, Brasil-BR, V.7, N°2, p. 114-141, Maio./Agosto.2022 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 127

o governo brasileiro é instável e é sempre preferível não criar relações de dependência com ele, somente o tê-lo como um aliado. Guilherme da Empresa 1 reforça: “a gente vai sempre procurar se aproximar, mas sem uma dependência grande nesse sentido. ” .

## **4.2 Identificando as práticas de inovação**

### **4.2.1 Acessibilidade financeira**

Os negócios sociais atendem um público negligenciado, normalmente de baixa renda, que não consegue adquirir bens e serviços nos moldes tradicionais de acesso financeiro (MARTIN; OSBERG, 2007). Quem trabalha com este tipo de organização precisa buscar meios não convencionais para tornar seu produto acessível, o que implica muitas vezes, sair dos paradigmas tradicionais de cobrança e pagamento.

Dentre as empresas analisadas, a Empresa 1 é a única que não cobra os seus serviços da classe diretamente impactada; quem paga pela inclusão social são as empresas contratantes, pois, no Brasil, elas são obrigadas por lei a incluir pessoas com deficiência. Já a Empresa 4, a Empresa 2 e a Empresa 3 vendem diretamente ao público impactado, utilizando-se principalmente de métodos alternativos de produção para redução do preço final, fracionamento do preço do produto e/ou serviço em várias parcelas e flexibilização do tempo de pagamento.

Para praticar um preço inferior, diferentes estratégias são utilizadas. Na Empresa 3, isso é possível graças a um trabalho constante de arbitragem entre diferentes players do mercado, acompanhamento de contratos e flexibilização do tempo de pagamento. Os moradores irregulares pagam uma taxa mensal para regularizar seu terreno, sendo totalmente flexível com o pagamento, tendo casos de regularização de até 10 anos. Já na Empresa 2 o preço baixo é fruto da tecnologia envolvida e gestão organizacional, as quais permitem que a empresa cobre uma margem menor e se mantenha sustentável no mercado. Além de economizar na compra do aparelho, podendo pagar o valor em até 60 vezes sem juros, o cliente também economiza na reposição das baterias, pois sua bateria recarregável custa o mesmo que a descartável e dura de 2 a 3 anos. Na Empresa 4, a inovação provém da conexão entre empresas de seguros, já existentes para o oferecimento de produtos de seguro inclusivo para as classes baixas, um seguro residencial custa R\$ 9,90 por mês. Nesse modelo existe uma margem pequena por produto vendido, entretanto ganha-se na quantidade e na recorrência. Para as empresas isso significa um novo mercado potencial e para as pessoas uma segurança acessível.

#### **4.2.2 Cadeia de valor**

Lidar com populações carentes torna cotidiano o contato com condições precárias de moradia, educação, saúde, entre outros. Através da atividade fim dos negócios sociais, mais do que dar acesso a produtos ou serviços, estas empresas conseguem impactar o entorno social de seu público com emprego, conteúdo informativo, workshops, relacionamento próximo, possibilidade de fonte de renda alternativa. Em todos os casos estudados as empresas demonstraram interesse em desenvolver e ampliar seu impacto junto ao seu público alvo através da sua cadeia de valor. Na concepção de Porter e Kramer (2011), a configuração da cadeia de valor pode gerar vantagem competitiva, englobando processos de criação, produção, vendas, distribuição e suporte.

Uma das características inovadoras de maior destaque da Empresa 2 se refere ao seu impacto na sua cadeia de valor. Além de incluir seu público alvo dentro do quadro de funcionários, todas as filiais oferecem treinamentos para a comunidade local e destinam parte do seu retorno financeiro para a melhoria de seu entorno, como campanhas contra a HIV e fomento à educação, à expressão artística e à diversidade religiosa. Na Empresa 1 e na Empresa 4 seu impacto provém principalmente da conscientização da população brasileira sobre a importância da inclusão social e de como lidar com ela, assim como proteger os poucos bens que a população carente possui. Isso ocorre através das suas plataformas online, workshops presenciais, artigos publicados e participações em feiras. Já a atividade da Empresa 3 demonstra impactos mais visíveis na comunidade como a valorização dos terrenos, possibilidade de acesso ao crédito, abertura legal de postos de saúde, escolas e centros comerciais, assim como acesso a água, luz, esgoto e policiamento. A empresa destina parte da mensalidade para que o setor social da empresa junto à associação de moradores local continue desenvolvendo a comunidade.

#### **4.2.3 Inovação Tecnológica**

Percebe-se que em todas as empresas existe um investimento de tempo e recursos no desenvolvimento e aprimoramento contínuo de suas operações e tecnologias, assim como busca constante por atualização.

A Empresa 2 tem a inovação tecnológica como forte característica. Assim como descrito em sua missão, a empresa já adaptou e desenvolveu diversas versões de seus aparelhos auditivos, chegando a um modelo recarregável, com um material de alta tecnologia, maior



tempo de vida e com um baixo custo para o consumidor final. Atualmente está com um projeto de inovação para o desenvolvimento de um projeto com materiais alternativos ao convencional, baixo custo e qualidade para atender a demanda de populações carentes, envolvendo a colaboração de agentes externos que possam agregar com verba, conteúdo e mão de obra. Na Empresa 1, os investimentos no desenvolvimento da tecnologia são existentes, mas não tão recorrentes como na Empresa 4, que por estar em um período de teste, constantemente adapta a tecnologia da sua plataforma. De todos os casos estudados, a Empresa 3 é a empresa com menor investimento em desenvolvimento tecnológico, entretanto ele é existente. Atualmente a empresa está desenvolvendo um aplicativo para tornar o atendimento dos agentes de campo mais dinâmico e sustentável, através do sistema seria possível digitalizar o atendimento, reduzindo o uso de papel e acelerando a transmissão de dados entre a equipe.

### **4.2.4 Produtos e serviços**

Em todos os casos, os produtos e serviços oferecidos pelas empresas são resultado de adaptações e reformulações de soluções já existentes no mercado nacional ou internacional. Algumas empresas, mais que outras, têm uma participação ativa do público-alvo no desenvolvimento dos produtos e serviços; entretanto, em todos os casos existe um canal aberto para o recebimento de feedbacks e diálogo com os clientes.

Através da simplificação de aparelhos auditivos já existentes e foco nas funcionalidades mais importantes do produto, a Empresa 2 conseguiu reduzir seu custo de produção consideravelmente, possibilitando um processo mais rápido e conseqüentemente um produto mais barato. Os serviços da Empresa 1 e da Empresa 4 também já existiam no mercado através de outros formatos organizacionais, assim suas inovações relacionam-se tanto com a simplificação de processos através de um formato online, quanto com o próprio formato de entrega do produto, que transformou um atendimento presencial e local em um atendimento online e totalmente escalável. Além disso, a Empresa 4 também inovou no produto em si. No Brasil não existiam empresas de microseguros e através da integração de diferentes seguradoras em um mesmo software criou-se um novo segmento de seguros no país. A Empresa 3 também remodelou serviços já existentes, seu diferencial provém da remodelagem de seus serviços para as necessidades locais, possibilitando a aceleração do processo de regularização, maior qualidade e personalização no atendimento.

### **4.2.5 Processo**

O impacto das atividades internas, como compra, produção, marketing, venda e distribuição, afeta diretamente o custo do produto vendido. Para proporcionar produtos com um preço inferior ao praticado pelos concorrentes, torna-se necessário o desenvolvimento de processos com um melhor custo-benefício em relação ao que se pratica no mercado. Percebe-se que a combinação de tecnologia, pessoas, feedback atento e estrutura flexível é imprescindível para inovar neste setor.

A fim de otimizar suas atividades produtivas, a Empresa 2 tem como estratégia firmar parcerias. Isso ocorre tanto no desenvolvimento de produtos (universidades, engenheiros, funcionários, organizações), quanto na distribuição e venda (centros de saúde, médicos, sistema universal de saúde). De forma mais indireta, a empresa tem como estratégia de marketing aparições espontâneas na mídia (rotina de entrevistas, artigos nacionais e internacionais, participações em eventos). Constantemente treina funcionários, escuta feedbacks e investe em melhoria de produtos.

Referente à inovação de processos, na Empresa 1 a adoção e o desenvolvimento de uma plataforma online de triagem de candidatos facilitaram seus processos, pois, além de realizar a triagem, a plataforma serve como um canal de comunicação e de ensino e amplia seu alcance na sociedade. A empresa tem foco no seu serviço fim, terceirizando o desenvolvimento do seu sistema. Recentemente obteve um investimento de subvenção do SEBRAE para o desenvolvimento de novas características deste. Em contraste, a Empresa 4, que também atua através de uma plataforma online conectora de diferentes players do mercado, entende que, como a empresa entrega valor ao cliente através da internet, o desenvolvimento de produtos tem de ser interno e existe um alto investimento da empresa neste sentido. Dos cinco funcionários da empresa, dois são de programação. Na Empresa 3, quase toda a empresa se envolve nas tomadas de decisão organizacionais através de reuniões semanais, o que, por um lado, é bom, pois conseguem flexibilidade, mas, por outro, é ruim, pois como não existe padronização de processos a decisão pode ser alterada. Utiliza-se um sistema de tecnologia externo para controlar os dados dos seus clientes como contratos e cobranças. Não possui parcerias definidas com universidades ou agentes externos para inovar que fuja do contato com fornecedores.

### **4.2.6 Mercado**

No Brasil, a maioria da população pertence às baixas classes econômicas, somando 70,5% nas classes C, D e E (ABEP,2015). Empresas que se dedicam a entregar valor para esse segmento de mercado são poucos, o que conseqüentemente faz com que os negócios sociais alcancem essa grande parcela de mercado. Nos casos analisados, três empresas atuam especificamente com a população de baixa renda, o que cria a necessidade de adaptação dos meios e linguagem de comunicação, assim como tornar acessível o produto e/ou serviço e o pós atendimento.

Das empresas estudadas, principalmente a Empresa 4 e Empresa 3 inovaram na identificação de novos mercados de atuação, que até então eram totalmente inexistentes comercialmente. No caso da Empresa 4 95% dos seus clientes adquiriram pela primeira vez um seguro. No que se refere à comunicação dos quatro negócios sociais, entende-se que em todos os casos é preciso um alto investimento de tempo e de dinheiro na educação de seus públicos-alvo sobre a importância do seu negócio. Para competir com o nível de investimento realizado por grandes empresas tradicionais em marketing, como ocorre fortemente no ramo de seguros, as empresas precisam buscar formas diversificadas de “aparecer” para os clientes, pois não conseguem competir de igual para igual. Em decorrência disso, o custo de aquisição de clientes acaba sendo alto, pois é preciso desenvolver confiança. Os canais de venda se mostraram de grande importância para todas as empresas, seja ele um canal online ou off-line. No caso da Empresa 2 e da Empresa 3, ambos estão buscando formas de ampliar seu impacto através da internet e atualmente utilizam seus esforços para ampliar o canal de contato com os clientes através de seus parceiros, panfletos, carros com alto-falantes, entre outros. Já a Empresa 4 e a Empresa 1 investem fortemente na captação de clientes e público de forma online, principalmente através de investimentos em redes sociais. Em todos os casos existe um esforço para a “culturalização” de leigos sobre a importância de cada produto e serviço. Em todos os casos existe uma busca pela minimização dos custos através de técnicas alternativas de marketing. Segundo Howard (Empresa 2) sua estratégia de marketing é investir o seu tempo e o tempo dos funcionários com entrevistas e palestras para fomentar sua incidência através de mídia espontânea.

### **4.3 Dimensões da sustentabilidade**

#### **4.3.1 Econômica**

## O papel da inovação na busca da sustentabilidade de negócios sociais no Brasil

A dimensão econômica tem grande importância nos negócios sociais, uma vez que o seu modelo visa causar impacto social e manter sua estrutura autossustentável. Como três destas empresas lidam com pessoas de classes baixas, as empresas buscaram formas de tornar a compra de seus produtos acessível. Em um dos casos, na Empresa 3, personalizável para as demandas do cliente. Desta forma, essas empresas trabalham com margens menores, aumentando o tempo de retorno sobre os investimentos e, conseqüentemente, seu ponto de equilíbrio. Segundo o SEBRAE (2013), é comum que os negócios sociais levem mais tempo, pois estes desenvolvem novos mercados, criando a necessidade de novos processos, produtos e serviços e muitos testes para encontrar um modelo adequado. Em nenhuma destas se incentiva o consumo repetitivo de produtos, oferecendo-se em sua maioria produtos de compra única. Referente ao destino dos recursos que retornam para a organização, nota-se que o investimento se destina primeiramente à manutenção das atividades básicas empresariais e, posterior a isso, a melhorias que impactam positivamente a sociedade.

Segundo Howard (Empresa 2), todas as suas unidades de negócio seguem a lógica organizacional de um “jogo da velha” com três níveis de suporte para uma gestão financeira eficiente, onde o lucro se divide igualmente para cada nível: no primeiro nível existem as funções básicas empresariais de uma empresa com lucro, como produção, vendas, financeiro, marketing, distribuição; no segundo nível fica a missão social, que na Empresa 2 se destina principalmente à educação e em cada país existem missões locais que complementam essa; no terceiro se encontra o empoderamento dos funcionários através de treinamentos. Para o empreendedor, é imprescindível olhar para as três dimensões em toda tomada de decisão, pois todas as peças se influenciam. Seguindo esta lógica de pensamento, todas as atividades que se conectam com redução de custos, como busca por processos simplificados, revisão de fornecedores, métodos alternativos de marketing e de divulgação, afetariam a dimensão econômica.

Dentre as empresas analisadas, os tipos de inovação que mais afetaram essa dimensão foram: acessibilidade financeira; processos; produtos e serviços; tecnologia; mercado. As quatro empresas tiveram aporte de capital externo em suas operações, e, em alguns casos, isso ocorreu com a entrada de um novo sócio e/ou linhas de subvenção para o desenvolvimento de produtos. Todos os negócios demonstraram interesse em desenvolver modelos de receita recorrente para manter sua operação, prática que, segundo Guilherme da Empresa 1, torna a empresa economicamente sustentável para manter sua operação e ampliar seu impacto. Enquanto a dificuldade da Empresa 4 é reduzir o custo de aquisição de seus clientes, na Empresa REGMPE, Brasil-BR, V.7, Nº2, p. 114-141, Maio./Agosto.2022 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 133

3 isso se reflete no alto investimento prévio ao recebimento de um projeto, o que faz com que a empresa precise buscar capital com seus sócios ou com o banco.

#### **4.3.2 Social**

Em todas as organizações, a missão está conectada com uma melhora da esfera social. Analisando os dados coletados, percebe-se que o impacto social de cada uma das empresas ocorre em diferentes partes da sua cadeia de valor, afetando clientes, funcionários e população através das suas atividades, dispersão de conteúdo e treinamentos. Os tipos de inovação que demonstraram fortes relações com a esfera social foram: cadeia de valor; processo; mercado.

No caso da Empresa 2, a empresa enriquece ainda mais suas relações ao empregar seu cliente fim, proporcionando inclusão e empoderamento aos deficientes auditivos, e ao compartilhar seu conhecimento com outras empresas para que elas copiem seu modelo e aumentem o impacto de suas tecnologias. A Empresa 1 também desenvolve este aspecto com suas inúmeras publicações e treinamentos online gratuitos. Atualmente as vagas disponibilizadas não se restringem mais a limpeza e manutenção, englobando perfis de vaga mais qualificados. Distinto das demais empresas, a Empresa 3 possui um setor responsável pelo aspecto social, o qual auxilia na gestão das comunidades e do dinheiro levantado, assim como desenvolve projetos para melhorar sua qualidade de vida e para desenvolver confiança na empresa. Além de divulgação online, a Empresa 4 está desenvolvendo um projeto para impactar mais suas relações humanas, a empresa quer desenvolver um canal de vendas de seguros através de representantes comerciais provenientes de comunidades carentes. Todos os casos proporcionaram que as populações de classes baixas tivessem maior acesso a mercados.

#### **4.3.3 Ambiental**

Apesar de todos os modelos apresentarem um mínimo de cuidado com o lixo produzido referente à sua separação e destino, apenas duas organizações tinham uma missão socioambiental e práticas referentes à redução de seu impacto no meio ambiente. Entende-se que quatro práticas de inovação estão relacionadas com o ambiente: cadeia de valor; produção; desenvolvimento de produtos e serviços; tecnologia.

Na visão das empresas de atuação online, a Empresa 4 e a Empresa 1, suas atividades não possuem um efeito ambiental negativo, desta forma sua atenção deve ser totalmente focada na sua missão social, pois investir em práticas específicas de sustentabilidade seria caro. O fato

de atuarem online seria a maior prática de redução de impacto, pois diminui a quantidade de papel que seria necessário em empresas tradicionais de seus mercados para propaganda, atendimento ao cliente e repasse de informações. Para Thomas (Empresa 4), tornar a operação mais sustentável seria caro, já Guilherme (Empresa 1) defende que, como a empresa não tem um “impacto produtivo” que afete diretamente o meio ambiente, não existe a necessidade de investir em projetos de sustentabilidade. Em contraste, as duas empresas com atuação “mão na massa” entendem que o cuidado socioambiental é fundamental para a atuação de um negócio social. Para Inaiê (Empresa 3) este cuidado seria intrínseco a todos os projetos. A Empresa 2 possui aparelhos auditivos recarregáveis, o que aumenta o tempo de vida de seus produtos, reduz a necessidade de recompra e diminui o lixo residual tanto de baterias quanto de aparelhos. Como referido, a Empresa 3 também tem a preocupação ambiental em sua missão. Ainda não possuem projetos de comunidades totalmente sustentáveis, mas é uma preocupação.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste trabalho era compreender “como” a inovação afeta a sustentabilidade dos negócios sociais brasileiros, auxiliando atuais e futuros empreendedores sociais a administrar suas organizações. Com base nos dados coletados, entende-se que a inovação afeta a sustentabilidade destes empreendimentos em diferentes níveis, variando sua presença e intensidade conforme o modelo e mercado da empresa estudada. Este estudo analisou quatro casos de negócios sociais com o intuito de explorar o tema, entendendo-se que este seja um trabalho inicial e que mais estudos devem ser feitos para alcançar resultados de massa.

Nota-se que a gestão dos negócios sociais se torna mais complicada que o convencional, principalmente pela dicotomia da busca de lucro e de impacto social, que implica pensar estratégias incomuns para redução de custo e maior entrega de valor à sociedade. Assim como o modelo do “Jogo da Velha”, descrito por Howard, faz-se necessário uma visão sistêmica do todo para equilibrar as atividades organizacionais de forma que a empresa atinja seus objetivos e mantenha-se no mercado. Percebe-se que diferentes tipos de inovação aparecem em um mesmo negócio, sendo estas inovações muitas vezes inovações no mercado onde a empresa atua, já existindo em outros cenários. A maioria das inovações analisadas não são disruptivas e, sim, incrementais, demonstrando que não se faz necessário uma grande criatividade para gerir um negócio social de sucesso. Das quatro empresas analisadas, duas demonstraram maior maturidade referente à incorporação de uma gestão sustentável através da dimensão econômica, social e ambiental. Entende-se que o viés ambiental ainda é visto por muitos como um fator de

REGMPE, Brasil-BR, V.7, N°2, p. 114-141, Maio./Agosto.2022 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 135

alta importância, mas secundário, encarecendo produtos e serviços das empresas que mantêm um pensamento ambientalmente sustentável nos seus processos.

Segundo o SEBRAE (2013), o capital disponível para empreendedores sociais vem aumentando, criando a necessidade da estruturação de suas organizações de forma a evidenciar um meio de resolução real de um problema social, uma equipe qualificada e um modelo de negócios sustentável. Entende-se que, junto da inovação, outros fatores são essenciais para a sustentabilidade e atratividade de um negócio social, dentre esses se destacam: conhecer o cliente, suas necessidades, hábitos de consumo e dificuldades; incorporar o pensamento do cliente no desenvolvimento do produto e/ou serviço; compreender qual é o valor entregue pela empresa; identificar quais são as atividades que devem ser internalizadas; formatar de um plano de negócios; criar um planejamento para independência financeira; mapear potenciais parceiros; medir resultados e impacto social; buscar constante pelo aprimoramento de tecnologias e dos funcionários.

Ao fim deste trabalho, entende-se que a afirmação de Porter e Kramer (2011) de que nenhuma organização é autossuficiente, sendo o sucesso empresarial afetado por negócios de apoio e pela infraestrutura que cerca a organização, seja verdadeira. Apesar de três das empresas estudadas já terem atingido seu ponto de equilíbrio e estarem gerando lucro e impacto social, em todos os casos se fez necessário o apoio de terceiros para a manutenção da organização, através da busca de conhecimento, de investidores, de financiadores ou de mão de obra. A terceirização e a colaboração com agentes externos demonstraram, em alguns casos, auxiliar na redução de custos fixos, agilidade de processos e flexibilidade estrutural para adaptação, o que acaba por afetar o preço, qualidade e formato de entrega do produto ou serviço final.

Em contrapartida aos aspectos que favorecem a sustentabilidade de um negócio social, foram identificados diferentes obstáculos para a perpetuação de um negócio social no Brasil. De acordo com Mariano et al. (2011), além das causas tradicionais de mortalidade empresarial, somam-se a essa lista desafios próprios do terceiro setor no país, principalmente relacionados com a falta de políticas públicas específicas para os negócios sociais e a volatilidade de recursos do governo. Em contraste com outros países, o Brasil possui uma desvantagem no que se refere a parcerias com o governo e ao fomento da atividade empreendedora. As empresas analisadas não demonstraram interesse em desenvolver parcerias com a esfera pública em função de burocracia demasiada, inconsistência de leis, imprevisibilidade da gestão e pagamentos. Além disso, a gestão financeira torna-se um desafio no momento em que os *stakeholders* possuem

interesses diferentes. É importante que os envolvidos possuam alinhamento sobre os objetivos do negócio, levando em consideração que parte do retorno dos negócios sociais provém de seu impacto e parte é financeiro, não servindo para indivíduos que busquem apenas um destes resultados. Outro ponto relatado refere-se ao aumento de complexidade de processos conforme a empresa cresce, afetando a agilidade e flexibilidade organizacional. Entende-se ser essencial manter os processos simples, criando métodos a serem seguidos, e a estrutura enxuta, terceirizando o que não é essencial.

Por fim, tanto os aspectos favoráveis quanto os desfavoráveis devem ser analisados por empreendedores sociais e, para a perpetuação do seu negócio, é imprescindível encontrar formas de expansão e replicação do modelo de negócios. O SEBRAE (2013) defende quatro estratégias para isso: replicar processos, produtos ou serviços; parcerias entre empresas de produtos ou distribuição complementares; franquias; fusão entre negócios que almejam o impacto social.

A limitação deste estudo está diretamente relacionada com a metodologia escolhida, uma vez que esta é de cunho exploratório e possui uma amostragem de quatro empresas, impossibilitando generalizações dos resultados encontrados. Além disso, os dados coletados não englobam a visão dos impactados, possuindo uma visão unilateral da empresa e do seu impacto. Desta forma, sugere-se que o estudo seja replicado com um maior número de empresas brasileiras, incluindo os beneficiários destas, a fim de possibilitar uma análise quantitativa e qualitativa dos resultados.

## 6 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Nova Fronteira, 2002. Disponível em: <<http://www.fernandoalmeida.com.br/livros/livro-fernando-almeida-sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 20 de jun.2016.
- Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa, ABEP. Critérios de Classificação Econômica Brasil, 2015. Disponível em: <<http://www.abep.org/criterio-brasil>>. Acesso em: 07 nov. 2016.
- BANCO MUNDIAL. **World Development Indicators Database**. Gross Domestic Product 2014. World Bank, abr. 2016. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/data-catalog/GDP-ranking-table>>. Acesso em: 23 abr. 2016.
- BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. São Leopoldo, Ciências Sociais Unisinos, v. 47, n.1, p. 3-14, jan/abr 2011.



O papel da inovação na busca da sustentabilidade de negócios sociais no Brasil

BUARQUE, Sérgio C. Metodologia de Planejamento do Desenvolvimento Local e Municipal Sustentável. Projeto de Cooperação Técnica INCRA/IICA , Brasília, jun. 1999.

Central Intelligence Agency (CIA). The World Factbook. **Country Comparison:**

**Distribution of Family Income- Gini Index.** 2012. Disponível em:

<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2172rank.html>>.

Acesso em: 23 de abr. 2016.

Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD). **Nosso futuro comum** - o Relatório Brundtland. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

DESS, J. G. **The meaning of "social entrepreneurship"**. Draft report for the Kauffmann Center for Entrepreneurial Leadership. Califórnia, USA: Stanford University, 2001.

Disponível em: < [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf)

[content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deess\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2016.

DRUKER, Peter F. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles.**

PerfectBound, v.1, nov.2002.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca.** Tradução: Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo, Editora Atlas, 2008.

HERRERA, Maria Elena Baltazar. Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. Journal of Business Research, n.68, p.1468-1474, feb. 2015.

KATE, Robert W; PARRIS, Thomas M; LEISEROWITZ, Anthony A. **What is sustainable development? Goals, Indicators, Values, and Practice.** Environment: Science and Policy for Sustainable Development, v. 47, n.3, p. 8-23, apr. 2005.

KONDA, Iva; STARC, Jasmina; RADICA, Barbara. Social challenges are opportunities for sustainable development: tracing impacts of social entrepreneurship through innovations and value creation. Ekonomske Teme, n.53, v.2, p.215-233, 2015.

JOHNSON, Sherill. **Literature Review on Social Entrepreneurship.** Canadian Centre for Social Entrepreneurship, University of Alberta School of Business. Alberta, Canada: Nov. 2000.

LENGER, Leticia; SILVA, Tânia Nunes. **Sustentabilidade, Empreendedorismo e Cooperação em Associações de Apicultores da Região Central do Rio Grande do Sul.**

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.2, n.2, p.40-57, 2008

MARIANO, Adriana; AOQUI, Cássio; ODARA, Mafoane; SANTIAGO, Maria Carolina; SUGITA, Vitor; OHIRA, Priscila; ROURE, Monica. Mapa de soluções inovadoras: negócios sociais e negócios inclusivos no Brasil- Descobertas e Aprendizados. Walmart Instituto e Ashoka, spós 2011.

MARTIN, Roger L.; OSBERG, Sally. **Social entrepreneurship: The case for definition.** Stanford Social Innovation Review, v.5, n.2, p. 28-39, feb/mai. 2007.

MUNASINGHE, M. The sustainomics trans-disciplinary meta-framework for making development more sustainable: applications to energy issues. **Int. J. Sustainable Development.** vol. 5, n. 1-2, p. 126-184, 2002.

NORUZI, Mohammad; WESTOVER, Jonathan; RAHIMI, Gholam. **An Exploration of Social Entrepreneurship in the Entrepreneurship Era.** Asian Social Science, v.6, n.6, jun. 2010.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). **Relatórios Econômicos da OCDE Brasil Resumo em Português.** Nov. 2015. Disponível em: <<http://www.oecd.org/eco/surveys/Brasil-2015-resumo.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

OLIVEIRA, Nilza Duarte Aleixo. Desenvolvimento Sustentável, Inovação, Tecnologia Social e Empreendedorismo Coletivo em Relacionamentos Intercooperativos: Sistema CREDITAG e cooperativas de produção agrícola de Rondônia. 2013. 279f. Tese (Doutorado em Administração)- Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

PEREDO, Ana Maria; MCLEAN, Murdith. Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. **Journal of World Business**, v.41, n.1, jul. 2006

POL, Eduardo; VILLE, Simon. Social Innovation: Buzz word or enduring term? **The Journal of Socio-Economics**, n.38, p.878-885, feb. 2009.

PORTER, Michael E; KRAMER, Mark R. **The big idea: Shared Value.** Harvard Business Review. January - February 2011.

REIS, Thomas K.; CLOHESY, Stephanie J. Unleashing New Resources and **Entrepreneurship for the Common Good: A Scan, Synthesis, and Scenario for Action.** Michigan, USA: W.K. Kellogg Foundation, 1999.

ROBERT, Dave; WOODS, Chrsitine. **Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship.** University of Auckland Business Review, mar/mai. 2005.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziella Maria.

**Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação**

**Nacional e Internacional.** Revista Interdisciplinar de Gestão Social (RIGS), v.3, n.1, p.85-105, jan./abr. 2014.

SANTOS, Filipe M. **A Positive Theory of Social Entrepreneurship.** Fontainebleau, França, INSEAD, Social Innovation Centre, 2009. Disponível em: <  
[www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/](http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/)>. Acesso em: 25 jun.2016.

SAY, Jean-Baptiste. **A Treatise in Political Economy.** Nova Iorque: Augustus M. Kelley Publisher, 1971.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico:** Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SERCONEK, Fabio Alves; VITORIANO, Pedro Henrique. **O Brasil dos negócios sociais: Projeto Brasil 27.** Nov. 2015.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE. **Negócios Sociais: Uma maneira inovadora de empreender e promover o bem.** 2013 Disponível em:<  
[http://maratonadenegociossociais.com.br/sc/wp-content/themes/maradona/file/cartilha\\_ns\\_ii.pdf](http://maratonadenegociossociais.com.br/sc/wp-content/themes/maradona/file/cartilha_ns_ii.pdf)> Acesso em: 4 jun.2016.

SILVA, Amalin Vieira. **Como empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos.** 2009. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

SILVA, Lisiane Vasconcellos; MACHADO, Lisiane; SACCOL, Amarolinda; AZEVEDO, Debora. **Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma abordagem prática.** São Leopoldo, Editora Unisinos, 2012.

SILVEIRA, Marco Antonio; KIKUCHI, Leticia Sayuri; POLICENO, Cristiani Aparecida. Inovação e Aprendizagem organizacional para a sustentabilidade: Desenvolvimento de Competências na Indústria e Equipamentos Eletrodomésticos. **Revista Gestão e Conexões,** Vitória, v.2, n.1, p. 76-93, jan/jun. 2013.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning,** v.43, p. 308-325, 2010.

### **The role of innovation in the pursuit of sustainability of social businesses in Brazil**

**SUMMARY:** This research seeks to understand how innovation affects the sustainability of Brazilian social businesses, in order to help current and future social entrepreneurs who aim to perpetuate their companies and the environment in which they operate. Therefore, an exploratory research was carried out through bibliographic analysis, semi-structured online interviews with four social businesses located in Brazil and secondary data analysis. Data collection took place between August and October 2016. The survey results were qualitative, being divided into three pillars: characterization of social businesses; innovation practices; sustainability tripod. It comes to the conclusion that the influence of innovation varies according to the model and the segment of activity of the analyzed company, being relevant in all cases for the gain of competitive advantage, delivery of value and perpetuation of its activities.

**Key words:** Social business; Innovation; Sustainability; Brazil.

### **El papel de la innovación en la búsqueda de la sustentabilidad de los negocios sociales en Brasil**

**RESUMEN:** Esta investigación busca comprender cómo la innovación afecta la sostenibilidad de los negocios sociales brasileños, con el fin de ayudar a los actuales y futuros emprendedores sociales que buscan perpetuar sus empresas y el entorno en el que actúan. Por lo tanto, se realizó una investigación exploratoria a través de análisis bibliográfico, entrevistas en línea semiestructuradas con cuatro empresas sociales ubicadas en Brasil y análisis de datos secundarios. La recolección de datos ocurrió entre agosto y octubre de 2016. Los resultados de la encuesta fueron cualitativos, dividiéndose en tres pilares: caracterización de los negocios sociales; prácticas de innovación; trípode de sostenibilidad. Se llega a la conclusión de que la influencia de la innovación varía según el modelo y el segmento de actividad de la empresa analizada, siendo relevante en todos los casos para la obtención de ventaja competitiva, entrega de valor y perpetuación de sus actividades.

**Palabras clave:** Negocio social; Innovación; Sustentabilidad; Brasil.