



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

Júlia Grala Nogueira, Universidad de Vale do Rio dos Sinos, Brasil<sup>1</sup>  
Alexandre Pereira, Universidad de Vale do Rio dos Sinos, Brasil<sup>2</sup>

**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; trípole 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.

### 1 INTRODUCCIÓN

Brasil es un país continental que, a pesar de tener el séptimo producto interno bruto más grande del mundo (WORLD BANK, 2016), también es el decimoséptimo país más desigual según su coeficiente de Gini (Central Intelligence Agencia, 2015). Si bien el gobierno trabaja en varias instancias para reducir las desigualdades sociales, el papel de los innovadores y emprendedores ante las consecuencias de la desigual distribución de la riqueza en la sociedad se hace cada vez más evidente. Estos, que utilizan enfoques de mercado para resolver problemas sociales, se dividen en tres roles principales: emprendedores sociales, líderes empresariales y filántropos (REIS, 1999). La primera de las tres se destaca en este trabajo por estar involucrada con la gestión de empresas sociales, un tipo de empresa que busca resolver problemas sociales a través de mecanismos de mercado (ROSOLEN et al., 2014) que ha llamado la atención mundial por su impacto positivo en las clases sociales desatendidas por el mercado tradicional. Este modelo de negocio comenzó a ser estudiado en la academia en 1990, no existe consenso sobre los límites de la definición de este tipo de organización debido a las divergencias sobre

---

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

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

Nogueira, JG, Pereira, A.; El papel de la innovación en la búsqueda de la sustentabilidad de los negocios sociales en Brasil. Revista de Emprendimiento y Gestión de la Micro y Pequeña Empresa V.7, N°2, p.114-141, mayo/agosto. 2022. Artículo recibido el 18/06/2022. Última versión recibida el 10/07/2022. Aprobado el 25/08/2022.

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

la distribución de dividendos, el público alcanzado y la responsabilidad social (SERCONK; VITORIANO, 2015).

En el país, hasta 2009, no existían o eran escasos los estudios metódicos sobre las sutilezas de este tipo de gestión y, principalmente, sobre su sostenibilidad financiera (SILVA, 2009). Actualmente, al buscar en bases de datos académicas, es claro que los estudios sobre la sostenibilidad de estos emprendimientos se han desarrollado como resultado del crecimiento de las organizaciones con el objetivo de apoyar, orientar, educar y capacitar a los emprendedores sociales. La sostenibilidad financiera sería una de las tres dimensiones del desarrollo sostenible discutidas en el informe de la Comisión Brundtland (CMMAD, 1991), que tiene en cuenta la inextricable conexión de los factores sociales, económicos y ambientales con la búsqueda de la continuidad organizacional y ecosistémica en la que se encuentra ubicado. Según Silveira et al. (2013), este es un enfoque integrador que requiere una excelente gestión, ya que busca el equilibrio dinámico de los intereses y necesidades de sus grupos de interés.<sup>3</sup> Esta búsqueda exige una adaptación constante a las volatilidades del mercado, por lo que la incorporación de la innovación a la organización es fundamental para velar por los intereses de la empresa social. Según los autores:

Las innovaciones, por lo tanto, deben brindar las condiciones necesarias para que la organización reajuste dinámicamente su nivel de competitividad frente a otras fuerzas del mercado, al mismo tiempo que satisface las demandas ambientales y sociales. (SILVEIRA et al., 2013, p. 77).

Para entender cómo la innovación afecta la sostenibilidad de los negocios sociales, en esta investigación, optamos por adoptar un concepto contemporáneo, derivado de un estudio realizado con empresas sociales brasileñas, Projeto Brasil 27, que recopila teorías académicas y observaciones de campo en seis áreas de análisis: accesibilidad financiera; cadena de valor; tecnología; producto y servicio; Demanda judicial; mercado (SERCONK; VITORIANO, 2015). Buscamos explorar la presencia de la innovación en diferentes escenarios organizacionales, posibilitando una mirada sistémica.

---

<sup>3</sup>Los stakeholders interesados y/o afectados por el negocio, pueden ser un empleado, accionista, cliente o ciudadano.

Ante este escenario, se cuestiona el papel de la innovación en la búsqueda de la sostenibilidad de los negocios sociales en Brasil. Frente a esta cuestión, este estudio tiene como objetivo analizar las estrategias de innovación que posibilitan la sostenibilidad de los negocios sociales en Brasil. Para cumplir con este objetivo general, este trabajo propone: (a) identificar las prácticas de innovación existentes dentro de los negocios sociales estudiados; (b) comprender cómo tales prácticas encontraron impacto en las tres dimensiones de la sostenibilidad: desarrollo social, económico y ambiental; (c) justificar por qué estas prácticas analizadas influyen en la sostenibilidad de una empresa; (d) ayudar a los empresarios sociales actuales y futuros a administrar sus negocios.

Partiendo del supuesto de que las empresas sociales tienen una finalidad social, conviene comprender cómo la innovación afecta a la realidad económica, social y medioambiental tanto de este tipo de organizaciones como de su relación con la sociedad. Se optó por estudiar científicamente la gestión de los negocios sociales, ya que el desconocimiento de este tema puede dificultar, por un lado, la entrada de nuevos jugadores al mercado y, por otro lado, reducir las posibilidades de aquellos que ya trabajan en ella para generar o mantener su sostenibilidad. Para la selección de los negocios estudiados, optamos por utilizar dos referencias: la base de empresas aceleradas por Artemisia, una organización que incentiva el desarrollo y la difusión de negocios con impacto social en Brasil, y las empresas ya mapeadas por Projeto Brasil 27.

La relevancia de este trabajo radica en el fortalecimiento del conocimiento sobre un modelo de negocio con potencial para mejorar problemáticas sociales que actualmente no son abordadas en su totalidad por el gobierno. Para cumplir con los objetivos propuestos, se realizó un estudio de campo exploratorio mediante análisis de datos y entrevistas a ejecutivos de empresas sociales. El análisis de los datos recogidos se hizo a partir del contraste con las teorías estudiadas en este artículo sobre innovación, empresa social y sostenibilidad, llegándose a la conclusión de que existe una influencia de la innovación en la sostenibilidad de las empresas sociales y, en consecuencia, en la prestación de sus servicios. valor, sin embargo varía según el modelo y segmento de negocio de la empresa analizada. El trabajo se divide en fundamentación teórica, metodología, análisis de resultados y conclusión.

## **2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1 Emprendimiento Social y Negocios Sociales**

El concepto de emprendimiento comenzó a explorarse académicamente entre los siglos XVII y XVIII. Inicialmente visto como un aventurero (SAY, 1971)<sup>4</sup>, el emprendedor pasó a ser visto como el motor del cambio y del desarrollo económico, pues a través de la exploración de nuevos mercados, enseñaría a la población a querer cosas nuevas (SCHUMPETER, 1997). El concepto comenzó a ser trabajado y refinado por varios autores, con fuertes discrepancias. En esta línea, Druker (2002)<sup>5</sup> argumenta que la innovación sería la herramienta fundamental del emprendedor en la creación de nuevos negocios y servicios producto de los cambios sociales y tecnológicos, entre otros, es decir, exploraría el mercado en busca de oportunidades “para crear valor” para un público objetivo. Con los niveles de desigualdad cada vez más evidentes, el cuestionamiento público sobre la adecuación de la explotación empresarial se vuelve relevante (NORUZI et al., 2010).

El profesor Gregory Dees (2001) fue uno de los pioneros en el campo académico del emprendimiento social, refiriéndose a él como un género emprendedor. Para el investigador, la principal distinción del género tradicional proviene de la misión social de este emprendedor, que sería explícita y central y afectaría su forma de evaluar y detectar oportunidades. El impacto de su misión pasaría a ser el fin de la actividad y no la generación de riqueza, ya que ésta sería un medio para alcanzar sus objetivos de mejora. La línea argumental de Martin y Osberg (2007) está en línea con los estudios de Dees (2001) en la defensa de que la distinción entre géneros emprendedores proviene de su propuesta de valor. Mientras que el empresario se anticipa y se organiza para servir al mercado que puede pagar por la innovación y generar ganancias para sus inversores, su género social no prevé ni se organiza para recibir retornos económicos a los inversionistas, buscando impactos escalables que generen beneficios para la sociedad (MARTIN; OSBERG, 2007). La audiencia de este último tipo de emprendedor son poblaciones desatendidas, desatendidas o altamente desfavorecidas que no cuentan con los medios financieros o la influencia política para adquirir productos y servicios convencionales por sí mismos, lo que no implica caridad y acciones benéficas (ROBERT; WOODS, 2005). ; MARTIN; OSBERG, 2007).

En cuanto a las empresas sociales, Dees (2001) y Martin y Osberg (2007) sugieren en sus estudios que, aún tratándose de casos de extrema pobreza, las empresas pueden generar

---

<sup>4</sup>La primera edición de esta obra se publicó en 1821, en inglés, en los Estados Unidos. Esta información es relevante por la temporalidad del material y su influencia en el desarrollo del campo académico del emprendimiento.

<sup>5</sup>La primera edición de esta obra se publicó en 1985, en inglés, en los Estados Unidos.

ingresos siempre que el beneficio financiero no esté presente en los objetivos de la empresa. Peredo y McLean (2006) no están de acuerdo con esta definición y argumentan que las empresas sociales pueden tener ganancias junto con sus fines sociales y que uno no necesariamente se superpone con el otro. Johnson (2000, p.2, nuestra traducción) argumenta que “las actividades de emprendimiento social desdibujan los límites tradicionales entre los sectores público, privado y sin fines de lucro y enfatizan modelos híbridos de actividades con y sin fines de lucro”.

Con base en investigaciones realizadas por Rosolen, Tiscoski y Comini (2014), con resultados del ámbito académico nacional e internacional durante los últimos quince años, estos autores infieren que el término “emprendimiento social” ha llegado a abarcar una gran diversidad de organizaciones debido a su aplicabilidad en diferentes contextos. Rosolen et al. (2014, p. 87) señalan que “la inserción de la dimensión económica y la lógica del mercado abrió nuevas posibilidades para el desempeño de organizaciones que hasta entonces contemplaban una sola dimensión (social o económica)”. De esta forma, el término “emprendimiento social” sería el más completo y que dio lugar a tres nuevas variantes recurrentes en el ámbito académico: empresa social, empresa social y empresa inclusiva (incluyendo negocios).

El término “negocio social”, acuñado por Muhammed Yunus<sup>6</sup>, ganó popularidad en Brasil y países de América Latina, debido a la posibilidad de combatir problemas sociales a través de mecanismos de mercado (ROSOLEN et al. 2014). Para Yunus, Moingeon y Lehmann-Ortega (2010), las empresas sociales combinan la filantropía con las prácticas tradicionales del mercado, midiendo su éxito a través del valor creado para los afectados. Estos negocios tienen una misión social, son financieramente autosustentables y no pagan dividendos. Según los autores, todo individuo que diseña y gestiona un negocio social es un emprendedor social, sin embargo, no todos los emprendedores sociales están involucrados en negocios sociales (modelos que incluyen dividendos para los accionistas).

Al igual que Serconek y Vitoriano (2015), Rosolen et al. (2014) argumentan que el emprendimiento social es un tema contemporáneo que aún se encuentra en una etapa de desarrollo, tanto en el país como en el mundo, lo que impediría afirmar que los conceptos de este campo académico tienen una base conceptual formada y estructurada. Según Peredo y

---

<sup>6</sup>“El término social business vino a destacarse con el protagonismo de Muhammed Yunus, emprendedor social creador del Grameen Bank, ganador del Premio Nobel de la Paz 2006 y autor de artículos académicos en el área. No solo se utilizó un nuevo término, sino que también surgió una nueva visión de los negocios sociales.” (ROSOLEN et al. 2014, p. 89).

McLean (2006), corresponde a quienes utilizan el concepto de emprendimiento social aclarar qué significado se le atribuye. Se entiende que, a nivel nacional, la organización con mayor representación y contacto con las pequeñas empresas es SEBRAE (2013)<sup>7</sup>, siendo coherente utilizar su definición para el contexto brasileño, aunque contraria, en ciertos aspectos, a la definición de Yunus, Moingeon y Lehmann-Ortega (2010).

Son empresas que enfocan su negocio principal a la solución, o minimización, de un problema social o ambiental de una comunidad. Este objetivo es parte de su plan de negocios y es lo que traerá ganancias a la empresa. La viabilidad económica del negocio es crucial para su supervivencia, que no busca subvenciones y patrocinios. Por lo tanto, la viabilidad económica y la preocupación social y ambiental tienen la misma importancia y son parte del mismo plan de negocios. [...] Los clientes de las empresas sociales serán personas de los estratos de ingresos más bajos, las llamadas clases C, D y E. También pueden ser todos aquellos involucrados en la minimización de impactos ambientales, ya sean personas físicas o jurídicas. (SEBRAE, 2013, p.4-6).

SEBRAE (2013) sostiene que la viabilidad económica y la preocupación social y ambiental tienen la misma importancia en los objetivos de una empresa social, no teniendo que buscar subsidios y patrocinios para su sustento y con posibilidad de generar dividendos o no. Sin embargo, para ser considerada una empresa social, la empresa no necesariamente tiene que tener un impacto social y ambiental. Sería una utopía decir que las empresas pueden clasificarse en conceptos inmutables, porque, a medida que pasa el tiempo, cambia el formato de actuación de las organizaciones. Por lo tanto, es apropiado utilizar la definición de SEBRAE, una vez que coincide con la complejidad de los formatos de negocios brasileños en la coyuntura actual.

## 2.2 Innovación comercial y social

---

<sup>7</sup>El Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa es una entidad privada de interés público que existe desde hace más de 40 años y actúa en todos los estados de Brasil, con 27 unidades descentralizadas que suman 750 estaciones de servicio.

La discusión sobre la importancia de la innovación en el campo académico se viene dando desde hace muchos años, cobrando protagonismo en los estudios académicos de Joseph Schumpeter. Para el autor (1961), la innovación sería la principal fuerza del desarrollo económico e industrial. Guiaría, a través de un proceso dinámico conocido como “destrucción creativa”, la eliminación de agentes y productos obsoletos y la propagación y supervivencia de los innovadores. El reemplazo sería parte del ciclo, dejando claro que es imposible que una empresa siga siendo competitiva a largo plazo sin innovar.

Otro trabajo de gran importancia para el ámbito académico fue el Manual de Oslo (OCDE, 2015), que desmitificó que la innovación empresarial resulta de la capacidad tecnológica de un departamento, como el de investigación y desarrollo, o de un grupo de personas, como el personal científico. . Su visión amplía el concepto de innovación organizacional a un sentido más práctico y presente en la vida cotidiana, considerando que la innovación puede resultar de cambios en cualquiera de sus funciones básicas: productos, procesos, organización o marketing. Necesidad de haber sido implementado para contar como una innovación.

Los conceptos de innovación fueron trabajados, complementados y ampliados por varios autores, ya que las empresas sociales tienen en sus principios tanto la creación de utilidad como de valor social, por lo que se debe estudiar más de un tipo de innovación.

Según Dees (2001, p.4, nuestra traducción), una de las características definitorias del emprendedor social se refiere a la innovación, de esta manera debe “comprometerse en un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje”. En las empresas sociales este factor cobra mayor peso, especialmente en lo que se refiere a la captación de fondos para la viabilidad de su misión social. Ante ello, la innovación en los negocios sociales no sólo se aplicaría a la creación de nuevos modelos organizativos, sino también a la aplicación de enfoques inusuales en el sector y en la cadena en la que opera, modificaciones y mejoras operativas y de producto.

Los dos tipos de innovación no son incompatibles, sin embargo difieren en su finalidad, estrategia, locus, desarrollo y difusión del conocimiento, lo que lleva a pensar que su gestión es diferente (BIGNETTI, 2011). La innovación social sería un tipo de innovación que se denomina social cuando se traduce en una mejora en la calidad o cantidad de vida (POL; VILLE, 2009). Son ideas, organizaciones o modelos de operación eficientes replicables y medibles (KONDA, STARC, RADIC, 2015) que crean un nuevo concepto o aplican uno existente para crear valor social y para los accionistas (HERRERA, 2015), sin embargo, no es en todos los sentidos. para

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

combatir problemas sociales que pueden ser considerados una innovación social (KONDA, STARC, RADICA, 2015). Se entiende que, por mucho que una innovación comprenda el aspecto social,

Los autores del Proyecto Brasil 27, Serconek y Vitoriano (2015) crearon un modelo para analizar los tipos de innovación social a partir de sus observaciones y del trabajo de Prahalad (2010) y Tripathi y De (2007), recopilando 16 fuentes de innovación en seis grandes áreas: (a) innovación en asequibilidad: división de productos, pago por uso y no por posesión, acceso al crédito; (b) innovación en la cadena de valor: inclusión de poblaciones como mano de obra o proveedores; accesibilidad física a productos y servicios, trabajo en red; (c) innovación tecnológica: adaptación de tecnologías, desarrollo de nuevas; (d) innovación en productos y servicios: desarrollo específico para necesidades locales, adaptación y simplificación de productos existentes; (e) innovación de procesos: estandarización y simplificación – favoreciendo la inclusión de mano de obra, desarrollo de procesos rentables; f) Innovación de mercado: identificación de nuevos segmentos, nueva forma de comunicación, acceso a mercados. El modelo fue aplicado en el análisis de 27 estudios de casos de negocios sociales, demostrando ser adecuado para la realidad brasileña.

En el presente estudio se analizará tanto la visión schumpeteriana del desempeño económico como la de la innovación social a través de las seis áreas de innovación de Sirconek y Vitoriano (2015), con el fin de comprender cómo la innovación afecta la gestión de los negocios sociales.

### **2.3 Sostenibilidad económica, social y ambiental**

El concepto de sustentabilidad abordado en este trabajo se relaciona con los aspectos estructurales y gerenciales de las organizaciones desde tres dimensiones: económica, social y ambiental. El enfoque adoptado se refiere a acciones organizacionales que impactan en el tiempo de vida de la empresa y posibilitan una autogestión eficiente, de modo que se perpetúen sus proyectos sociales.

Hasta donde tenemos registros, la preocupación por el medio ambiente comenzó en 1798 con Thomas Malthus, un economista que creía que el crecimiento económico estaría limitado por el agotamiento de los recursos naturales y la destrucción ambiental (OLIVEIRA, 2013). Sin embargo, el aspecto ambiental pasó a estar ampliamente relacionado con el desarrollo económico a partir de la década de 1980, ante diversas catástrofes ambientales. Los

impactos de la destrucción local del medio ambiente comenzaron a inquietar a la población mundial, ante miles de muertes producto de la quiebra de empresas. El asunto se convirtió en una preocupación mundial, dando como resultado la unión de varios líderes y la creación de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo en 1983 por parte de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). En 1987, la comisión publicó el informe “Nuestro futuro común”,

En 1998, John Elkington profundizó esta discusión, consolidando el modelo de gestión de triple resultado final: personas, planeta, ganancias. Desde su perspectiva, dado que la sociedad depende de la economía y de la economía del ecosistema global, para que una empresa sea sostenible en el largo plazo debe considerar que el desarrollo no debe basarse únicamente en el sesgo económico, ampliando su alcance a lo social. y esferas ambientales. La difusión de este debate en la sociedad generó consenso de que los logros de las ambiciones humanas tendrían consecuencias que se volverían insostenibles a largo plazo para el ecosistema con el que convivimos (ALMEIDA, 2002).

Si bien han surgido otras dimensiones en la discusión académica (cultural, ecológica, territorial, política nacional, política internacional), las esferas social, económica y ambiental son las más recurrentes (OLIVEIRA, 2013). Munasinghe (2002) argumenta que las organizaciones que consideran al menos estas tres dimensiones analíticas traerían mayores beneficios a la sociedad que los modelos que solo ven el sesgo económico. El autor propone el modelo del “Triángulo del Desarrollo Sostenible”, en el que cada una de las tres dimensiones correspondería a un dominio y sistema de conocimiento específico, con sus propias fortalezas, objetivos e indicadores de progreso. Así: (a) la dimensión económica se refiere a la mejora del bienestar humano a través del consumo eficiente de bienes y servicios; (b) lo social considera el enriquecimiento de las relaciones humanas, así como el logro de las aspiraciones individuales y colectivas en materia de igualdad y salud; (c) la ambiental se enfoca en la protección, adaptación e integridad del estado natural de los sistemas ecológicos, favoreciendo el control de la contaminación.

El avance hacia la sostenibilidad empresarial incorpora la visión sistémica de causa y consecuencia entre empresa y sociedad, ya que, para obtener una sociedad sostenible, se necesita un entorno sano que proporcione bienestar y un buen funcionamiento económico que garantice la supervivencia. De esta forma, la sustentabilidad estaría relacionada con mejores condiciones de vida y conservación ambiental (LENGER; SILVA, 2008). El gran desafío de

hacer viables estos conceptos en el mundo real se refiere a la capacidad de conciliar los intereses a menudo opuestos de diferentes actores, simultáneamente a favor de múltiples valores (KATES; PARIS; LEISEROWITZ, 2005).

El desarrollo local de una comunidad estaría asociado a actitudes innovadoras y movilizadoras de la sociedad, desarrollando su potencial dentro de los límites de su contexto (BUARQUE, 1999). Oliveira (2013) argumenta que las iniciativas innovadoras están asociadas a actividades emprendedoras que logran contemplar avances económicos, sociales y ambientales al mismo tiempo.

Las iniciativas innovadoras están asociadas a la creación de alternativas para adaptarse a los cambios y con vocaciones económicas, donde los actores, a través de una visión empresarial, perciben oportunidades y las transforman en acciones en beneficio de la comunidad y para el desarrollo. (OLIVEIRA, 2013, p. 43).

Una vez más, la innovación, el emprendimiento y la sustentabilidad demuestran la importancia de su interconexión para el avance de la calidad de vida, resolviendo problemas sociales, económicos y ambientales.

### **3 MÉTODO**

Optamos por realizar una investigación exploratoria, la cual, según Gil (2008, p. 27), “tiene como propósito principal desarrollar, clarificar y modificar conceptos e ideas, con miras a formular problemas más precisos o hipótesis investigables para estudios posteriores”, ya que dicha familiarización es parte del camino para alcanzar los objetivos propuestos. La recolección de datos se llevó a cabo entre agosto y octubre de 2016. El procedimiento se dividió en cuatro partes: análisis bibliográfico sobre las empresas sociales brasileñas; mapeo de empresas sociales ubicadas en Brasil; entrevistas cualitativas vía Skype con empresas interesadas en la investigación; análisis de datos secundarios enviados por las empresas entrevistadas. Se identificaron cincuenta y cinco empresas que tendrían potencial para ser entrevistadas, de estas treinta y cinco fueron contadas de una a ocho veces y cinco mostraron interés en participar de la investigación. De los cinco, cuatro resultaron aptos para esta investigación, estos se describen en la siguiente tabla:

Tabla 1: Presentación de las Entrevistas

EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	ENTREVISTADO	UBICACIÓN EN BR
empresa 1	Inclusión de personas con discapacidad en el mercado laboral	a) Guilherme- Fundador b) Paola- Gerente de Recursos Humanos	Porto Alegre - RS São Paulo-SP
empresa 2	audífonos solares	a) Howard- Fundador	São Paulo-SP
empresa 3	Regularización de tierras	a) Inaiê- Gerente Legal	Curitiba-PR
empresa 4	Microseguros y seguros inclusivos	a) Thomas- Socio	São Paulo-SP

Fuente: Elaborado por el autor (2016).

La selección de organizaciones fue guiada por los criterios de selección de empresas acelerados por Artemisia y estudiados por Projeto Brasil 27. En Artemisia, ellos son: enfoque en bajos ingresos; intención de causar impacto social dentro de su misión; potencial de escala a través de la expansión del modelo, replicación a otros lugares y difusión de elementos clave; tener un modelo rentable que no dependa de donaciones o subsidios; tener un impacto social relacionado con su actividad principal; distribuir o no sus dividendos. De esta manera, se puede ver que existe una complementariedad entre la concepción de Artemisia de un "negocio de impacto social" y el concepto de "negocio social" de Sebrae, con una distinción hecha por el concepto de Artemisia que no abarca una posible preocupación socioambiental en el misión empresarial. El Proyecto Brasil 27 analizó empresas sociales que cumplieron con los siguientes seis criterios: no puede ser una iniciativa de responsabilidad social corporativa; tiene una misión socioambiental; causa impacto social; genera impacto socioambiental en la cadena de valor que sustenta financieramente el negocio; obtiene el 50% de sus ingresos a través de la comercialización de productos/servicios o la empresa tiene perspectivas de ser financieramente sostenible sin necesidad de donaciones; tener más de un año de servicio.

Las entrevistas en línea se realizaron con el apoyo de un guión semiestructurado basado principalmente en los conceptos de negocio social de Sebrae (2013), innovación de la OCDE (2015) y Serconek y Vitoriano (2015) y sostenibilidad de Munasingue (2002), que ayudó en el análisis cualitativo y descriptivo sobre los temas de conversación (SILVA et al., 2012). Al

tratarse de una conversación, esta técnica permitió flexibilidad, permitiendo la recolección de datos detallados y profundos en diferentes campos de estudio (GIL, 2008). Este paso fue sumamente importante, ya que facilitó la comprensión operativa de las organizaciones estudiadas y lo que realmente importa para mantener la sostenibilidad de estos negocios. Además de los datos directos, también hubo la recolección de datos secundarios, que, según Silva et al. (2010), traer consigo explicaciones y aclaraciones con mayor precisión de datos que muchas veces son difíciles de recordar. En esta investigación, los entrevistados enviaron documentos complementarios, así como el Projeto Brasil 27, que contribuyó a esta investigación al proporcionar un libro electrónico con información detallada sobre los estudios de caso del proyecto.

Los datos recolectados fueron analizados con el fin de brindar información confiable, siguiendo la lógica de Silva et al. (2012): elección de la información recopilada, disposición y organización de los datos; transformación, análisis y conclusiones sobre el estudio. Los temas y análisis se dividieron en tres pilares principales: caracterización de los negocios sociales; prácticas de innovación; trípode de sostenibilidad. El segundo pilar se organizó a través de las categorías de innovación de Serconek y Vitoriano (2015) y el tercero a través de los conceptos de Munasingue (2002). Esta división tuvo como objetivo proporcionar una visión sistémica de cómo se podría identificar la innovación en los negocios sociales estudiados y cómo cada tipo de innovación afecta las dimensiones de la sostenibilidad. La siguiente figura ilustra el procedimiento de análisis para esta investigación.

Figura 1: Categorías y procedimiento de análisis



Fuente: Elaborado por el autor (2016).

## 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1 Características de las empresas sociales estudiadas

Se estudiaron cuatro empresas sociales que han impactado positivamente en Brasil a través de sus actividades centrales, brindando más accesibilidad y calidad a las clases más bajas de la población. En todos los casos estudiados fueron necesarias adaptaciones organizacionales para atender a este público, demostrando que a pesar de tener actividades de mercado tradicionales, es necesario innovar (DEES, 2001; MARTIN; OSBERG, 2007, PEREDO; MCLEAN, 2006). Es importante señalar que en ninguno de los casos está presente el asistencialismo, siguiendo la línea de pensamiento de Peredo y McLean (2006) y SEBRAE, en que es posible tener impacto social y retorno financiero al mismo tiempo sin que necesariamente se superpongan. otro. Según Guilherme (Empresa 1), “La inclusión no solo puede, sino que debe traer resultados para las personas y para que la empresa se mantenga. ”, de esta manera, la ganancia resultante de las actividades comerciales permite que la empresa se expanda y perpetúe su impacto en la sociedad. Se advierte que, aunque relevante, la preocupación ambiental aún es poco recurrente y no tiene la misma importancia que el ámbito económico y social, en algunos casos, como se defiende en la definición del SEBRAE (2013).

La misión de Company 2 es “reducir la pérdida de audición y sus consecuencias mediante el uso de tecnologías innovadoras”. Es originaria de África, su sede principal se encuentra en Brasil y sus productos tienen alcance internacional. El producto está dirigido a personas con discapacidad auditiva de clases bajas, impactándolos no solo a través de su producto, sino también a través de la inclusión social al emplear a personas con discapacidad auditiva, brindar capacitación, ofrecer productos de calidad, bajo costo y sostenibles. Tiene una estructura global, con 40 empleados repartidos entre África y Brasil y otros 35 repartidos por el mundo.

Empresa 1 brinda la inclusión de personas con discapacidad en el mercado laboral a través de una plataforma en línea. Su misión es “establecer una conexión entre las organizaciones y las personas con discapacidad con responsabilidad y seguridad a través de la selección, formación y seguimiento de los agentes de esta relación, demostrando al mercado ya la sociedad el valor de la igualdad de oportunidades”. Tiene el potencial para la acción nacional, habiendo incluido ya a más de 1.000 personas. La empresa es de Rio Grande do Sul, su estructura cuenta con 11 empleados.

La Empresa 3 realiza regularizaciones de tierras, con la misión de “pacificar y mejorar la calidad de vida de las comunidades que viven en asentamientos precarios en Brasil y en el mundo”. Su impacto ocurre en toda la cadena conectada a áreas de ocupación irregular. Hoy

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

existen 30 proyectos y más de 22 mil personas impactadas Su estructura se divide en los dos estados en los que opera, con 27 empleados.

Empresa 4 opera a través de una plataforma de microseguros y seguros inclusivos, con la misión de “ayudar a las personas, especialmente a quienes más lo necesitan, en los momentos más difíciles y ante los imprevistos de la vida”. Tiene presencia a nivel nacional a través de un servicio totalmente online enfocado a las clases sociales bajas. Actualmente tienen 650 usuarios. Tiene una estructura esbelta en São Paulo, con 5 empleados.

Durante su trayectoria, las empresas demostraron la necesidad de desarrollar alianzas estratégicas para el desarrollo de sus actividades. Las organizaciones partieron de la identificación de una brecha de mercado relacionada con una audiencia que, de alguna manera, no era atendida por los actores existentes, incluyendo la opinión de esta audiencia en el formato organizacional, desarrollo de productos y procesos, canales de venta y comunicación, aspecto defendido por Dees (2001) como esencial para la perpetuación de las empresas sociales. Según el autor, los emprendedores sociales no dejan que sus propios recursos limiten sus visiones, encontrando caminos alternativos, colaborando y desarrollando socios para complementar su actividad. Para Inaiê (Empresa 3), sería importante centrarse en lo que la empresa sabe y externalizar lo secundario, en su opinión: “Creo que la mejor manera de que un negocio social crezca es enfocarse en lo que está dispuesto a hacer y contar con socios, trabajar con el 3er sector o el sector 2.5 es un desafío. ”

No todas las empresas necesitaban inversión externa o capital intelectual para impulsarse, algunas iban aprendiendo por ensayo y error, pero en todas las trayectorias había socios, como universidades, fondos de inversión, programas de investigación, organizaciones de impacto social, entre otros. En el caso de la Empresa 4, la más nueva de las empresas estudiadas, la asociación con terceros es el modelo de negocios de la organización - fusionar productos de diferentes empresas para crear un nuevo servicio -, que también se replica en la actual estrategia de captación de clientes, según a Thomas "Nos estamos enfocando en reducir estos costos de adquisición de clientes, por lo que la estrategia en la que nos estamos enfocando hoy es la marca blanca<sup>8</sup>, en el desarrollo de socios para vender seguros junto con ellos. ”. Para las organizaciones estudiadas, el gobierno brasileño es inestable y siempre es preferible no crear

---

<sup>8</sup>En portugués “marca blanca” la expresión se refiere a un modelo de venta donde el producto o servicio de una empresa es comercializado por otra sin la misma marca.

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

relaciones de dependencia con él, sólo tenerlo como aliado. Guilherme de Empresa 1 refuerza: “Siempre intentaremos acercarnos, pero sin una gran dependencia en este sentido.”

## **4.2 Identificación de prácticas de innovación**

### **4.2.1 Accesibilidad financiera**

Los negocios sociales atienden a un público desatendido, generalmente de bajos ingresos, que no puede adquirir bienes y servicios en las formas tradicionales de acceso financiero (MARTIN; OSBERG, 2007). Quienes trabajan con este tipo de organizaciones necesitan buscar medios no convencionales para hacer accesible su producto, lo que muchas veces implica salir de los paradigmas tradicionales de cobro y pago.

Entre las empresas analizadas, la Empresa 1 es la única que no cobra por sus servicios a la clase directamente impactada; quien paga por la inclusión social son las empresas contratistas, porque en Brasil están obligadas por ley a incluir a las personas con discapacidad. Por su parte, la Empresa 4, la Empresa 2 y la Empresa 3 venden directamente al público impactado, utilizando principalmente métodos alternativos de producción para reducir el precio final, fraccionar el precio del producto y/o servicio en varias cuotas y alargar el tiempo de entrega. pago flexible.

Para practicar un precio más bajo, se utilizan diferentes estrategias. En la Compañía 3, esto es posible gracias a un constante trabajo de arbitraje entre los diferentes actores del mercado, el seguimiento de los contratos y la flexibilidad en el tiempo de pago. Los residentes irregulares pagan una cuota mensual para regularizar sus tierras, siendo totalmente flexibles con el pago, con casos de regularización de hasta 10 años. En la Empresa 2, el bajo precio es el resultado de la tecnología involucrada y la gestión organizacional, que le permiten a la empresa cubrir un menor margen y mantenerse sostenible en el mercado. Además de ahorrar en la compra del dispositivo, pudiendo pagar el importe en hasta 60 cuotas sin intereses, el cliente también ahorra en la sustitución de las pilas, ya que su batería recargable cuesta lo mismo que la desechable y dura de 2 a 3 años. en la empresa 4, la innovación viene de la conexión entre las compañías de seguros existentes para ofrecer productos de seguros inclusivos para las clases más bajas, el seguro residencial cuesta R\$ 9,90 por mes. En este modelo hay un pequeño margen por producto vendido, sin embargo, se gana en cantidad y recurrencia. Para las empresas esto significa un nuevo mercado potencial y para las personas una seguridad asequible.

#### **4.2.2 Cadena de valor**

El trato con poblaciones necesitadas hace contacto cotidiano con precarias condiciones de vivienda, educación, salud, entre otras. A través de la actividad central de las empresas sociales, más que brindar acceso a productos o servicios, estas empresas logran impactar el entorno social de su audiencia con trabajos, contenidos informativos, talleres, relaciones cercanas, la posibilidad de una fuente alternativa de ingresos. En todos los casos estudiados, las empresas mostraron interés en desarrollar y ampliar su impacto en su público objetivo a través de su cadena de valor. En la concepción de Porter y Kramer (2011), la configuración de la cadena de valor puede generar ventaja competitiva, englobando procesos de creación, producción, venta, distribución y soporte.

Una de las características innovadoras más destacadas de la Empresa 2 se refiere a su impacto en su cadena de valor. Además de incluir a su público objetivo dentro de la plantilla, todas las sucursales ofrecen formación a la comunidad local y destinan parte de su retorno económico a la mejora de su entorno, como campañas contra el VIH y promoción de la educación, la expresión artística y la diversidad religiosa. En la Empresa 1 y la Empresa 4, su impacto proviene principalmente de la concientización de la población brasileña sobre la importancia de la inclusión social y cómo enfrentarla, además de proteger los pocos bienes que posee la población necesitada. Esto se da a través de sus plataformas en línea, talleres presenciales, artículos publicados y participación en ferias. La actividad de la Empresa 3, en cambio, muestra impactos más visibles en la comunidad, como el aumento del valor del suelo, la posibilidad de acceder al crédito, la apertura legal de centros de salud, escuelas y centros comerciales, así como el acceso al agua, electricidad, alcantarillado y policía. La empresa destina parte de la cuota mensual para que el sector social de la empresa, en conjunto con la asociación de vecinos del lugar, continúe con el desarrollo de la comunidad.

#### **4.2.3 Innovación tecnológica**

Se percibe que en todas las empresas existe una inversión de tiempo y recursos en el desarrollo y mejora continua de sus operaciones y tecnologías, así como una constante búsqueda de actualización.

La empresa 2 tiene como característica fuerte la innovación tecnológica. Tal como se describe en su misión, la empresa ya adaptó y desarrolló varias versiones de sus audífonos,

llegando a un modelo recargable, con un material de alta tecnología, mayor vida útil y con un bajo costo para el consumidor final. Actualmente se encuentra con un proyecto de innovación para el desarrollo de un proyecto con materiales alternativos a los convencionales, de bajo costo y calidad para atender la demanda de poblaciones necesitadas, involucrando la colaboración de agentes externos que puedan sumar con dinero, contenido y mano de obra. En la Empresa 1 existen inversiones en desarrollo de tecnología, pero no tan recurrentes como en la Empresa 4, que al estar en periodo de prueba adapta constantemente la tecnología de su plataforma. De todos los casos estudiados, La empresa 3 es la empresa con menor inversión en desarrollo tecnológico, sin embargo existe. Actualmente la empresa está desarrollando una aplicación para hacer más dinámico y sostenible el servicio de los agentes de campo, a través del sistema se podría digitalizar el servicio, reduciendo el uso de papel y acelerando la transmisión de datos entre el equipo.

#### **4.2.4 Productos y Servicios**

En todos los casos, los productos y servicios ofrecidos por las empresas son el resultado de adaptaciones y reformulaciones de soluciones ya existentes en el mercado nacional o internacional. Algunas empresas, más que otras, cuentan con una participación activa del público objetivo en el desarrollo de productos y servicios; sin embargo, en todos los casos existe un canal abierto para recibir retroalimentación y dialogar con los clientes.

Al simplificar los audífonos existentes y centrarse en las características más importantes del producto, la Compañía 2 pudo reducir considerablemente su costo de producción, lo que permitió un proceso más rápido y, en consecuencia, un producto más económico. Los servicios de la Empresa 1 y la Empresa 4 también ya existían en el mercado a través de otros formatos organizativos, por lo que sus innovaciones están relacionadas tanto con la simplificación de procesos a través de un formato online, como con el propio formato de entrega de productos, que transformó un formato presencial. atención presencial y presencial en un servicio online y totalmente escalable. Además, Company 4 también innovó en el propio producto. En Brasil no había empresas de microseguros ya través de la integración de diferentes empresas de seguros en un mismo software se creó un nuevo segmento de seguros en el país.

#### **4.2.5 Proceso**

El impacto de las actividades internas, como compras, producción, marketing, ventas y distribución, afecta directamente el costo de los bienes vendidos. Para brindar productos con un precio menor al que practican los competidores, es necesario desarrollar procesos con un mejor costo-beneficio en comparación con lo que se practica en el mercado. Está claro que la combinación de tecnología, personas, feedback atento y estructura flexible es fundamental para innovar en este sector.

Para optimizar sus actividades productivas, la estrategia de Empresa 2 es establecer alianzas. Esto ocurre tanto en el desarrollo de productos (universidades, ingenieros, empleados, organizaciones) como en la distribución y venta (centros de salud, médicos, sistema universal de salud). De forma más indirecta, la estrategia de marketing de la empresa son las apariciones espontáneas en los medios (entrevistas, artículos nacionales e internacionales, participación en eventos). Capacita constantemente a los empleados, escucha los comentarios e invierte en la mejora del producto.

En cuanto a la innovación de procesos, en la Empresa 1, la adopción y desarrollo de una plataforma de selección de candidatos en línea facilitó sus procesos, ya que, además de realizar la selección, la plataforma sirve como canal de comunicación y enseñanza y amplía su alcance en la sociedad. La empresa se centra en su servicio final, externalizando el desarrollo de su sistema. Recientemente obtuvo un subsidio de inversión del SEBRAE para el desarrollo de nuevas funcionalidades. Por el contrario, la Empresa 4, que también opera a través de una plataforma en línea que conecta a diferentes actores del mercado, entiende que, dado que la empresa entrega valor al cliente a través de Internet, el desarrollo del producto debe ser interno y hay una gran inversión de la empresa en este sentido. . De los cinco empleados de la empresa, dos son programadores. en la empresa 3, casi toda la empresa está involucrada en la toma de decisiones organizacionales a través de reuniones semanales, lo que por un lado es bueno, ya que logran flexibilidad, pero por otro lado es malo, ya que no hay estandarización de procesos, la la decisión puede ser cambiada. Se utiliza un sistema tecnológico externo para controlar los datos de los clientes, como contratos y cobros. No tiene alianzas definidas con universidades o agentes externos para innovar más allá del contacto con proveedores. Se utiliza un sistema tecnológico externo para controlar los datos de los clientes, como contratos y cobros. No tiene alianzas definidas con universidades o agentes externos para innovar más allá del contacto con proveedores. Se utiliza un sistema tecnológico externo para controlar los datos de los clientes, como contratos y cobros. No tiene alianzas definidas con universidades o agentes externos para innovar más allá del contacto con proveedores.

#### **4.2.6 Mercado**

En Brasil, la mayoría de la población pertenece a las clases económicas bajas, totalizando el 70,5% en las clases C, D y E (ABEP, 2015). Son pocas las empresas que se dedican a entregar valor a este segmento de mercado, lo que en consecuencia hace que los negocios sociales alcancen esta gran cuota de mercado. En los casos analizados, tres empresas trabajan específicamente con población de bajos recursos, lo que genera la necesidad de adecuar los medios y lenguaje de comunicación, así como hacer accesible el producto y/o servicio y post-servicio.

De las empresas estudiadas, principalmente la Empresa 4 y la Empresa 3 innovaron en la identificación de nuevos mercados, que hasta ese momento eran completamente inexistentes comercialmente. En el caso de la Empresa 4, el 95% de sus clientes contrataron un seguro por primera vez. Con respecto a la comunicación de los cuatro negocios sociales, se entiende que en todos los casos se necesita una alta inversión de tiempo y dinero para educar a sus públicos objetivo sobre la importancia de su negocio. Para competir con el nivel de inversión que realizan las grandes empresas tradicionales en marketing, como ocurre con fuerza en la industria aseguradora, las empresas deben buscar formas diversificadas de “presentarse” a los clientes, ya que no pueden competir en igualdad de condiciones. Como resultado, el costo de adquirir clientes termina siendo alto, porque necesitas desarrollar la confianza. Los canales de venta demostraron ser de gran importancia para todas las empresas, ya sea en línea o fuera de línea. En el caso de la Empresa 2 y la Empresa 3, ambas buscan la forma de aumentar su impacto a través de internet y actualmente están volcando sus esfuerzos en ampliar el canal de contacto con los clientes a través de sus socios, panfletos, carros con parlantes, entre otros. Empresa 4 y Empresa 1, por su parte, invierten fuertemente en la captación de clientes y público en línea, principalmente a través de inversiones en redes sociales. En todos los casos, se busca “culturizar” a los legos sobre la importancia de cada producto y servicio. En todos los casos, se busca la minimización de costes a través de técnicas de marketing alternativas.

### **4.3 Dimensiones de la sostenibilidad**

#### **4.3.1 Económico**

La dimensión económica es de gran importancia en los negocios sociales, ya que su modelo pretende causar impacto social y mantener su estructura autosostenible. Como tres de

estas empresas tratan con personas de clase baja, las empresas buscaron formas de hacer que la compra de sus productos fuera asequible. En uno de los casos, en la Empresa 3, personalizable a la demanda del cliente. De esta forma, estas empresas trabajan con menores márgenes, aumentando el tiempo de retorno de las inversiones y, en consecuencia, su punto de equilibrio. Según SEBRAE (2013), es común que las empresas sociales tarden más, ya que desarrollan nuevos mercados, creando la necesidad de nuevos procesos, productos y servicios y muchas pruebas para encontrar un modelo adecuado. En ninguno de ellos se fomenta el consumo repetitivo de productos, ofreciendo principalmente productos de compra única. En cuanto al destino de los recursos que retornan a la organización, se destaca que la inversión se destina principalmente al mantenimiento de las actividades básicas del negocio y, posteriormente, a mejoras que impacten positivamente en la sociedad.

Según Howard (Empresa 2), todas sus unidades de negocio siguen la lógica organizacional de un “tres en raya” con tres niveles de apoyo a la gestión financiera eficiente, donde la utilidad se divide equitativamente para cada nivel: en el primer nivel se encuentran las funciones comerciales básicas de una empresa rentable, como producción, ventas, finanzas, marketing, distribución; en el segundo nivel está la misión social, que en la Empresa 2 está dirigida principalmente a la educación y en cada país existen misiones locales que la complementan; en el tercero está el empoderamiento de los empleados a través de la capacitación. Para el emprendedor es fundamental mirar las tres dimensiones en toda toma de decisiones, ya que todas las piezas se influyen entre sí. Siguiendo esta lógica de pensamiento, todas las actividades que están relacionadas con la reducción de costos,

Entre las empresas analizadas, los tipos de innovación que más afectaron esta dimensión fueron: accesibilidad financiera; Demanda judicial; productos y servicios; tecnología; Mercado. Las cuatro empresas recibieron capital extranjero en sus operaciones y, en algunos casos, esto ocurrió con la entrada de un nuevo socio y/o líneas de subsidio para el desarrollo de productos. Todos los negocios mostraron interés en desarrollar modelos de ingresos recurrentes para mantener su operación, práctica que, según Guilherme de Empresa 1, hace que la empresa sea económicamente sostenible para mantener su operación y aumentar su impacto. Mientras que la dificultad de la Empresa 4 es reducir el costo de adquisición de sus clientes, en la Empresa 3 esto se refleja en la alta inversión previa a la recepción de un proyecto,

#### **4.3.2 Sociales**

En todas las organizaciones, la misión está conectada con una mejora en el ámbito social. Analizando los datos recabados, es claro que el impacto social de cada una de las empresas se da en diferentes eslabones de su cadena de valor, afectando a clientes, empleados y población a través de sus actividades, dispersión de contenidos y capacitación. Los tipos de innovación que demostraron fuertes relaciones con el ámbito social fueron: cadena de valor; proceso; Mercado.

En el caso de la Empresa 2, la empresa enriquece aún más sus relaciones empleando a su cliente final, brindando inclusión y empoderamiento a las personas con discapacidad auditiva, y compartiendo su conocimiento con otras empresas para que copien su modelo y aumenten el impacto de sus tecnologías. . Company 1 también desarrolla este aspecto con sus numerosas publicaciones y formación online gratuita. Actualmente, las vacantes disponibles ya no se restringen a limpieza y mantenimiento, sino que abarcan perfiles de vacantes más calificados. A diferencia de otras empresas, la Empresa 3 cuenta con un sector responsable del aspecto social, que ayuda en la gestión de las comunidades y el dinero recaudado, así como en el desarrollo de proyectos para mejorar su calidad de vida y generar confianza en la empresa. Además de la publicidad en línea, La empresa 4 está desarrollando un proyecto para tener más impacto en sus relaciones humanas, la empresa quiere desarrollar un canal de venta de seguros a través de representantes comerciales de comunidades desatendidas. Todos los casos proporcionaron a las poblaciones de clase baja un mayor acceso a los mercados.

### **4.3.3 Ambiental**

Si bien todos los modelos muestran un mínimo de cuidado con los residuos producidos en cuanto a su separación y destino, solo dos organizaciones tenían una misión socioambiental y prácticas relacionadas con la reducción de su impacto en el medio ambiente. Se entiende que cuatro prácticas de innovación están relacionadas con el medio ambiente: cadena de valor; producción; desarrollo de productos y servicios; tecnología.

En opinión de las empresas que operan en línea, Empresa 4 y Empresa 1, sus actividades no tienen un efecto ambiental negativo, por lo que su atención debe estar completamente enfocada en su misión social, ya que invertir en prácticas específicas de sostenibilidad sería costoso. Actuar en línea sería la práctica de mayor reducción de impacto, ya que reduce la cantidad de papel que se necesitaría en las empresas tradicionales en sus mercados para publicidad, servicio al cliente y transferencia de información. Para Thomas (Empresa 4), hacer

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

más sostenible la operación sería costoso, mientras que Guilherme (Empresa 1) argumenta que, como la empresa no tiene un “impacto productivo” que afecte directamente al medio ambiente, no hay necesidad de invertir en sostenibilidad. . En contraste, las dos empresas con operaciones “hands-on” entienden que el cuidado socioambiental es fundamental para el desempeño de un negocio social. Para Inaiê (Empresa 3) este cuidado sería intrínseco a todos los proyectos. Company 2 tiene audífonos recargables, lo que extiende la vida útil de sus productos, reduce la necesidad de recompras y reduce el desperdicio residual tanto de baterías como de audífonos. Como se mencionó, la Compañía 3 también tiene preocupaciones ambientales en su misión. Todavía no tienen proyectos comunitarios totalmente sostenibles, pero es una preocupación. reduce la necesidad de recompra y reduce los desechos residuales tanto de baterías como de electrodomésticos. Como se mencionó, la Compañía 3 también tiene preocupaciones ambientales en su misión. Todavía no tienen proyectos comunitarios totalmente sostenibles, pero es una preocupación. reduce la necesidad de recompra y reduce los desechos residuales tanto de baterías como de electrodomésticos. Como se mencionó, la Compañía 3 también tiene preocupaciones ambientales en su misión. Todavía no tienen proyectos comunitarios totalmente sostenibles, pero es una preocupación.

## **5 CONSIDERACIONES FINALES**

El objetivo de este trabajo fue comprender “cómo” la innovación afecta la sostenibilidad de los negocios sociales brasileños, ayudando a los actuales y futuros emprendedores sociales a gestionar sus organizaciones. Con base en los datos recabados, se entiende que la innovación afecta la sustentabilidad de estos emprendimientos en diferentes niveles, variando su presencia e intensidad de acuerdo al modelo y mercado de la empresa estudiada. Este estudio analizó cuatro casos de negocios sociales con el fin de explorar el tema, entendiendo que este es un trabajo inicial y que se deben hacer más estudios para lograr resultados masivos.

Se advierte que la gestión de los negocios sociales se vuelve más complicada que la convencional, principalmente por la dicotomía búsqueda de rentabilidad e impacto social, lo que implica pensar en estrategias inusuales de reducción de costos y mayor entrega de valor a la sociedad. Al igual que con el modelo “Clamic Tile”, descrito por Howard, es necesaria una visión sistémica del conjunto para equilibrar las actividades organizacionales para que la empresa logre sus objetivos y permanezca en el mercado. Se nota que en un mismo negocio aparecen diferentes tipos de innovación, y estas innovaciones muchas veces son innovaciones en el mercado donde opera la empresa, ya existentes en otros escenarios. La mayoría de las REGMPE, Brasil-BR, V.7, N°2, p. 114-141, mayo./agosto.2022 [www.revistas.editoraemprededora.net](http://www.revistas.editoraemprededora.net) Página135

innovaciones analizadas no son disruptivas, sino incrementales, lo que demuestra que no es necesaria una gran creatividad para gestionar un negocio social exitoso. De las cuatro empresas analizadas, dos mostraron mayor madurez en cuanto a la incorporación de la gestión sostenible a través de las dimensiones económica, social y ambiental. Se entiende que el sesgo ambiental sigue siendo visto por muchos como un factor de alta importancia, pero secundario, encareciendo productos y servicios para empresas que mantienen un pensamiento ambientalmente sustentable en sus procesos.

Según SEBRAE (2013), el capital disponible para los emprendedores sociales ha ido en aumento, creando la necesidad de estructurar sus organizaciones para demostrar un medio real de solución de un problema social, un equipo calificado y un modelo de negocios sostenible. Se entiende que, junto a la innovación, otros factores son esenciales para la sostenibilidad y el atractivo de un negocio social, entre los que destacan: conocer al cliente, sus necesidades, hábitos de consumo y dificultades; incorporar el pensamiento del cliente en el desarrollo de productos y/o servicios; comprender el valor entregado por la empresa; identificar qué actividades deben internalizarse; formatear un plan de negocios; crear un plan para la independencia financiera; mapear socios potenciales; medir resultados e impacto social;

Al final de este trabajo se entiende que es cierta la afirmación de Porter y Kramer (2011) de que ninguna organización es autosuficiente, siendo el éxito empresarial afectado por los negocios de apoyo y la infraestructura que rodea a la organización. Si bien tres de las empresas estudiadas ya alcanzaron su punto de equilibrio y están generando utilidad e impacto social, en todos los casos fue necesario el apoyo de terceros para el mantenimiento de la organización, a través de la búsqueda de conocimiento, inversionistas, financieros o de mano de obra. . La externalización y la colaboración con agentes externos han demostrado, en algunos casos, contribuir a la reducción de costes fijos, la agilización de procesos y la flexibilidad estructural para la adaptación, lo que en última instancia repercute en el precio, la calidad y el formato de entrega del producto o servicio final.

En contraste con los aspectos que favorecen la sostenibilidad de un negocio social, se identificaron diferentes obstáculos para la perpetuación de un negocio social en Brasil. Según Mariano et al. (2011), además de las causas tradicionales de mortalidad empresarial, se suman a esta lista desafíos propios del tercer sector en el país, relacionados principalmente con la falta de políticas públicas específicas para los negocios sociales y la volatilidad de los recursos gubernamentales. En contraste con otros países, Brasil tiene una desventaja en términos de

alianzas con el gobierno y la promoción de la actividad empresarial. Las empresas analizadas no mostraron interés en desarrollar alianzas con la esfera pública debido a la excesiva burocracia, la inconsistencia en las leyes, la imprevisibilidad de la gestión y los pagos. Además, la gestión financiera se convierte en un desafío cuando las partes interesadas tienen intereses diferentes. Es importante que los involucrados estén alineados con los objetivos del negocio, teniendo en cuenta que parte del retorno de los negocios sociales proviene de su impacto y parte es financiero, no atendiendo a individuos que buscan solo uno de estos resultados. Otro punto reportado se refiere al aumento de la complejidad de los procesos a medida que crece la empresa, afectando la agilidad y flexibilidad organizacional. Se entiende fundamental mantener los procesos simples, creando métodos a seguir, y la estructura esbelta, externalizando lo que no es imprescindible. teniendo en cuenta que parte del retorno de los negocios sociales proviene de su impacto y parte es financiero, no atendiendo a particulares que buscan sólo uno de estos resultados. Otro punto reportado se refiere al aumento de la complejidad de los procesos a medida que crece la empresa, afectando la agilidad y flexibilidad organizacional. Se entiende fundamental mantener los procesos simples, creando métodos a seguir, y la estructura esbelta, externalizando lo que no es imprescindible. teniendo en cuenta que parte del retorno de los negocios sociales proviene de su impacto y parte es financiero, no atendiendo a particulares que buscan sólo uno de estos resultados. Otro punto reportado se refiere al aumento de la complejidad de los procesos a medida que crece la empresa, afectando la agilidad y flexibilidad organizacional. Se entiende fundamental mantener los procesos simples, creando métodos a seguir, y la estructura esbelta, externalizando lo que no es imprescindible.

Finalmente, tanto los aspectos favorables como los desfavorables deben ser analizados por los emprendedores sociales y, para la perpetuación de su negocio, es fundamental encontrar formas de expandir y replicar el modelo de negocio. SEBRAE (2013) defiende cuatro estrategias para ello: replicar procesos, productos o servicios; alianzas entre empresas de productos complementarios o de distribución; franquicias; fusión entre empresas que buscan impacto social.

La limitación de este estudio está directamente relacionada con la metodología elegida, ya que es exploratoria y tiene una muestra de cuatro empresas, lo que hace imposible generalizar los resultados encontrados. Además, los datos recogidos no recogen la visión de los afectados, teniendo una visión unilateral de la empresa y su impacto. Por lo tanto, se sugiere que el estudio sea replicado con un mayor número de empresas brasileñas, incluidos sus beneficiarios, para permitir un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados.

## 6 REFERENCIAS

- ALMEIDA, Fernando. El Buen Negocio de la Sostenibilidad. Nova Fronteira, 2002. Disponible en: <<http://www.fernandoalmeida.com.br/livros/livro-fernando-almeida-sustainability.pdf>>. Consultado el: 20 de junio de 2016.
- Asociación Brasileña de Empresas de Investigación, ABEP. Criterios de Clasificación Económica Brasil, 2015. Disponible en: <<http://www.abep.org/criterio-brasil>>. Consultado el: 07 de noviembre. 2016
- BANCO MUNDIAL. Base de datos de indicadores de desarrollo mundial. Producto Interno Bruto 2014. Banco Mundial, abr. 2016. Disponible en: <<http://data.worldbank.org/data-catalog/GDP-ranking-table>>. Consultado el: 23 de abril. 2016
- BIGNETTI, Luis Paulo. Innovaciones sociales: una incursión en ideas, tendencias y focos de investigación. São Leopoldo, Unisinos Ciencias Sociales, v. 47, n.1, pág. 3-14, enero/abril de 2011.
- BUARQUE, Sérgio C. Metodología de Planificación para el Desarrollo Local y Municipal Sostenible. Proyecto de Cooperación Técnica INCRA/IICA, Brasilia, jun. 1999
- Agencia Central de Inteligencia (CIA). El Libro Mundial de Hechos. Comparación de países: distribución del ingreso familiar - índice de Gini. 2012. Disponible en: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2172rank.html>>. Consultado el: 23 de abril. 2016
- Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (WMMAD). Nuestro futuro común: el Informe Brundtland. 2ª ed. Río de Janeiro: Fundación Getúlio Vargas, 1991.
- DESS, JG El significado de "emprendimiento social". Borrador de informe para el Centro Kauffmann para el Liderazgo Empresarial. California, EE. UU.: Universidad de Standford, 2001. Disponible en: <[https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-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)>. Acceso el: 30 mar. 2016
- DRUKER, Peter F. Innovación y Emprendimiento: Práctica y principios. PerfectBound, versión 1, noviembre de 2002.
- ELKINGTON, John. Caníbales con tenedor y cuchillo. Traducción: Patricia Martins Ramalho. São Paulo: Libros Makron, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos y técnicas de investigación social. 6. ed. São Paulo, Editora Atlas, 2008.

HERRERA, María Elena Baltazar. Crear una ventaja competitiva mediante la institucionalización de la innovación social corporativa. *Journal of Business Research*, n.68, p.1468-1474, feb. 2015.

KATE, Robert W.; PARRIS, Thomas M; LEISEROWITZ, Anthony A. ¿Qué es el desarrollo sostenible? Metas, Indicadores, Valores y Práctica. *Medio ambiente: ciencia y política para el desarrollo sostenible*, v. 47, n.3, pág. 8-23, abr. 2005.

KONDA, Iva; STARC, Jasmina; RADIC, Bárbara. Los desafíos sociales son oportunidades para el desarrollo sostenible: rastrear los impactos del emprendimiento social a través de la innovación y la creación de valor. *Ekonomске Teme*, n.53, v.2, p.215-233, 2015.

JOHNSON, Sheril. Revisión de Literatura sobre Emprendimiento Social. Centro Canadiense para el Emprendimiento Social, Escuela de Negocios de la Universidad de Alberta. Alberta, Canadá: nortev. 2000

LENGER, Leticia; SILVA, Tania Nunes. Sostenibilidad, Emprendimiento y Cooperación en Asociaciones de Apicultores de la Región Central de Rio Grande do Sul. *Revista de Micro y Pequeñas Empresas, Campo Limpo Paulista*, v.2, n.2, p.40-57, 2008

MARIANO, Adriana; AOQUI, Casio; ODARA, Mafoane; SANTIAGO, María Carolina; SUGITA, Víctor; OHIRA, Priscila; ROURE, Mónica. Mapa de soluciones innovadoras: negocios sociales y negocios inclusivos en Brasil - Descubrimientos y Aprendizajes. Instituto Walmart y Ashoka, posterior a 2011.

MARTÍN, Roger L.; OSBERG, Sally. Emprendimiento social: el caso de la definición. *Stanford Social Innovation Review*, v.5, n.2, p. 28-39, febrero/mayo. 2007.

MUNASINGHE, M. El meta-marco transdisciplinario de la sustentómica para hacer un desarrollo más sostenible: aplicaciones a cuestiones energéticas. En t. J. *Desarrollo Sostenible*. vol. 5, núm. 1-2, pág. 126-184, 2002.

NORUZI, Mohammad; WESTOVER, Jonathan; RAHIMI, Gholam. Una exploración del emprendimiento social en la era del emprendimiento. *Ciencias sociales asiáticas*, v.6, n.6, jun. 2010.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Informes económicos de Brasil de la OCDE Resumen en portugués. Nov. 2015. Disponible en: <<http://www.oecd.org/eco/surveys/Brasil-2015-resumo.pdf>>. Acceso el: 22 abr. 2016

OLIVEIRA, Nilza Duarte Aleixo. Desarrollo Sostenible, Innovación, Tecnología Social y Emprendimiento Colectivo en Relaciones Intercooperativas: Sistema CREDITAG y cooperativas de producción agropecuaria en Rondônia. 2013. 279f. Tesis (Doctorado en

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

Administración) - Escuela de Administración, Universidad Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

PEREDO, Ana María; MCLEAN, Murdith. Emprendimiento social: una revisión crítica del concepto. *Journal of World Business*, v.41, n.1, julio. 2006

POL, Eduardo; VILLA, Simón. Innovación social: ¿palabra de moda o término perdurable? *The Journal of Socio-Economics*, n.38, p.878-885, feb. 2009

PORTER, Michael E; KRAMER, Mark R. La gran idea: valor compartido. Revisión de negocios de Harvard. Enero - Febrero 2011.

REIS, Thomas K.; CLOHESY, Stephanie J. Liberación de nuevos recursos y espíritu empresarial para el bien común: un análisis, síntesis y escenario para la acción. Michigan, Estados Unidos: Fundación WK Kellogg, 1999.

ROBERTO, Dave; WOODS, Cristina. Cambiar el mundo con muy poco dinero: el concepto de emprendimiento social. Revisión empresarial de la Universidad de Auckland, marzo/mayo. 2005.

ROSOLÉN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziella María. Emprendimiento Social y Negocios Sociales: Un Estudio Bibliométrico de Publicaciones Nacionales e Internacionales. *Revista Interdisciplinaria de Gestión Social (RIGS)*, v.3, n.1, p.85-105, ene./abr. 2014.

SANTOS, Filipe M. Una teoría positiva del emprendimiento social. Fontainebleau, Francia, INSEAD, Centro de Innovación Social, 2009. Disponible en:

<[www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/](http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/)>. Consultado el: 25 de junio de 2016.

DI, Jean-Baptiste. Tratado de economía política. Nueva York: Augustus M. Kelley Publisher, 1971.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Teoría del desarrollo económico: una investigación de las ganancias, el capital, el crédito, el interés y el ciclo económico. Traducción de María Sílvia Possas. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SERCONEK, Fabio Alves; VITORIANO, Pedro Enrique. El Brasil de los Negocios Sociales: Proyecto Brasil 27. Nov. 2015.

Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, SEBRAE. Social Business: Una forma innovadora de emprender y promover el bien. 2013 Disponible en:<

[http://maratonadenegociosociais.com.br/sc/wp-content/themes/maradona/file/cartilha\\_ns\\_ii.pdf](http://maratonadenegociosociais.com.br/sc/wp-content/themes/maradona/file/cartilha_ns_ii.pdf)> Acceso: 4 de junio de 2016.

SILVA, Amalin Vieira. Cómo los emprendedores sociales construyen y mantienen la sostenibilidad de sus emprendimientos. 2009. Disertación (Maestría en Gestión Empresarial) REGMPE, Brasil-BR, V.7, N°2, p. 114-141, mayo/agosto.2022 [www.revistas.editoraemprededora.net](http://www.revistas.editoraemprededora.net) Página140

– Escuela Brasileña de Administración Pública y de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

SILVA, Lisiane Vasconcellos; MACHADO, Lisiane; SACCOL, Amarolinda; AZEVEDO, Débora. Metodología de la investigación gerencial: un enfoque práctico. São Leopoldo, Editora Unisinos, 2012.

SILVEIRA, Marco Antonio; KIKUCHI, Leticia Sayuri; POLICENO, Cristiani Aparecida. Innovación y aprendizaje organizacional para la sustentabilidad: Desarrollo de Competencias en Industria y Electrodomésticos. Revista Gestão e Conexões, Vitória, v.2, n.1, p. 76-93, ene/jun. 2013.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Construcción de modelos de negocios sociales: lecciones de la experiencia Grameen. Planificación a largo plazo, v.43, pág. 308-325, 2010.