

NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL DE SALVADOR - BAHIA NO CONTEXTO DO COVID-19: UM ESTUDO SOBRE AS IMPLICAÇÕES NO MODELO DE NEGÓCIO

Luciana Alves Rodas Vera, Luíza Reis Teixeira,
Rodrigo Müller

Resumo

Os negócios de impacto social correspondem àqueles cuja atividade central oferece uma solução para um problema social ou ambiental, operam por meio da lógica de mercado buscando retorno financeiro e têm indicadores para acompanhar o seu impacto. O número de negócios de impacto social tem crescido no Brasil, enfocando diversas questões sociais e ambientais, assim como os estudos voltados para este tema. O objetivo do artigo foi investigar as implicações da pandemia de Covid-19 nos modelos de negócio dos negócios de impacto social na cidade de Salvador-Bahia. Para isso, realizou-se um estudo de abordagem qualitativa com negócios de impacto social de Salvador-Bahia, empregando-se o método de estudo de casos múltiplos. O instrumento de coleta de dados foi um questionário eletrônico semiestruturado aplicado com gestores. Já a análise dos dados foi conduzida a partir de critérios de análise de conteúdo. Os resultados principais do estudo indicam que o cenário pandêmico trouxe impactos diversos para os negócios estudados, desde queda na arrecadação até aumento na carteira de clientes, o que indica que o perfil dos NIS possui características próprias e ao buscar resolver, ou mesmo, contribuir para a solução de um problema social ou ambiental, os NIS deixam marcada sua necessidade de existir enquanto instituições promotoras de mudanças sociais, mesmo em tempos de crise.

Palavras-chave

Negócios de impacto social; modelo de negócio; crise; covid-19.

Abstract Social impact businesses correspond to those whose core activity offers a solution to a social or environmental problem, operate through the logic of the market seeking financial return and have indicators to monitor their impact. The number of social impact businesses has grown in Brazil, focusing on various social and environmental issues, as well as studies focused on this topic. The purpose of this article was to investigate the implications of the Covid-19 pandemic on the business models of social impact businesses in the city of Salvador-Bahia. For this, a qualitative approach study was carried out with social impact businesses in Salvador-Bahia, using the multiple case study method. The data collection instrument was a semi-structured electronic questionnaire applied to managers. Data analysis was conducted using content analysis criteria. The main results of the study indicate that the pandemic scenario brought diverse impacts to the businesses analyzed, ranging from a decrease in revenue to an increase in the client base. This suggests that the profile of social impact businesses has particular characteristics, and by seeking to address or even contribute to the solution of a social or environmental problem, these organizations highlight their need to exist as institutions that promote social change, even in times of crisis.

Keywords Social impact businesses; Business model; Crisis; Covid-19.

INTRODUÇÃO

Apesar dos avanços tecnológicos, da ampliação do acesso a bens de consumo e do aumento da expectativa de vida na sociedade contemporânea, observa-se um aprofundamento das desigualdades socioeconômicas e a intensificação de crises ambientais em escala global. A pandemia de Covid-19, deflagrada em 2020, não apenas evidenciou, mas também agravou tais vulnerabilidades, ao expor as fragilidades dos sistemas de proteção social, as assimetrias no acesso a serviços básicos e a precariedade de grande parte das relações de trabalho. Em meio a este cenário de múltiplas crises — sanitária, econômica, social e ambiental — emerge com maior urgência a necessidade de repensar os modelos tradicionais de desenvolvimento e de negócio, buscando alternativas que conciliem viabilidade econômica com geração de valor social e ambiental.

O descontentamento com as mazelas sociais do sistema econômico vigente tem levado à discussão de formas para promoção de uma economia global, sustentável e mais inclusiva. Hart (2019) acredita que programas de responsabilidade social corporativa e reduções incrementais de impactos negativos não serão mais suficientes. Na perspectiva do autor, para que o desenvolvimento se torne de fato sustentável, é importante pensar em um novo paradigma. Nesse sentido, como uma resposta à insatisfação desta situação de crise, é possível verificar, no campo empírico, o surgimento de modelos de organizações, apresentando produtos e formatos inovadores, com o intuito de gerar valor social e/ou ambiental, além

do valor econômico (Campos; Comini, 2019; Rosolen; Tiscoski; Comini, 2014; Comini; Barki; Aguiar, 2013).

Os Negócios de Impacto Social (NIS) correspondem àqueles que podem ajudar a resolver problemas sociais e/ou ambientais, que operam sob a lógica do mercado buscando retorno financeiro (Comini; Barki; Aguiar, 2013) e que mensuram seu impacto (Pipe Social, 2019). Barki (2015) considera que estes empreendedores no fundo sempre existiram, mas encontraram nos NIS uma forma de iniciar um negócio não apenas para enriquecer, mas para fazer o bem, ao mesmo tempo. O ecossistema de NIS está em franco desenvolvimento no Brasil e conta com a participação de atores diversos, que além dos próprios negócios, podem ser de oferta de capital, tais como governos, organismos nacionais de fomento, fundações e associações, entre outros, e as organizações intermediárias, ou de apoio, tais como, incubadoras, aceleradoras, fundações e ONGs. Em 2019, a organização Pipe Social apresentou mapeamento contendo uma base de 1.002 Negócios de Impacto Social e Ambiental no Brasil.

No entanto, em um contexto de pandemia de coronavírus, quais as implicações desta crise para os NIS no que tange ao seu modelo de negócio? Partindo dessas contextualizações iniciais, o objetivo principal deste artigo foi investigar as implicações da pandemia de Covid-19 nos modelos de negócios dos NIS na cidade de Salvador-Bahia. Para alcançar este objetivo de pesquisa, realizou-se um estudo de abordagem qualitativa com gestores de negócios de impacto social, na cidade de Salvador-Bahia, empregando-se o método de estudo de casos múltiplos. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico semiestruturado e o tratamento e análise dos dados foi realizado por meio de técnicas de análise de conteúdo.

O artigo foi estruturado da seguinte forma: (1) primeiramente, foi apresentada a introdução do trabalho e sua contextualização; (2) posteriormente, foram abordados, no referencial teórico, o conceito de negócios de impacto social, exemplos de negócios de impacto social no Brasil e a discussão sobre modelo de negócios; (3) em seguida, os procedimentos metodológicos do estudo foram explicados e (4) os resultados foram apresentados e discutidos; (5) por fim, foram apresentadas as considerações finais do trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL: DEFINIÇÕES

Os negócios de impacto social são aqueles que buscam, de maneira clara em seu propósito, gerar impacto social e/ou ambiental, operam por meio da lógica de mercado buscando retorno financeiro (Comini; Barki; Aguiar, 2013) e têm indicadores para acompanhar e comprovar o seu impacto (Pipe Social, 2019). Para Mair e Martí (2006), nos negócios de impacto social, a criação de valor econômico é considerada somente como uma condição necessária para assegurar a viabilidade financeira, pois a geração de valor social é o principal em tal modelo de negócio.

Em sintonia com estes autores, Petrini, Scherer e Back (2016, p. 210) conceituam os negócios de impacto social como “organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos”, sendo que essas organizações devem promover sua própria sustentabilidade financeira e a distribuição de lucros é facultativa. O fenômeno dos negócios de impacto social surgiu no contexto do empreendedorismo social, quando o termo começou a se disseminar nos Estados Unidos, mas atualmente apresenta maior complexidade e uma diversidade de atores envolvidos (Rosolen; Tiscoski; Comini, 2014).

Estes atores são pautados por uma visão de reconstrução das bases do capitalismo vigente, por meio de formas inovadoras de fazer negócios, que sejam capazes de aliar impacto social e lucro (Comini; Barki; Aguiar, 2020). Em meio a esta tendência, surgiram diversos movimentos como o capitalismo consciente, valor compartilhado, Sistema B e negócios de impacto. Apesar de distintos, estes movimentos possuem uma base comum de que os negócios devem buscar um propósito maior do que a maximização do retorno aos acionistas (Barki, 2015).

É importante pontuar que ainda não existe um consenso na academia sobre a terminologia dos negócios de impacto social. Na literatura, é possível identificar autores que utilizam também termos como “negócios sociais” (Yunus, 2010; Rahman; Hussain, 2012), “negócios inclusivos” (Marquez; Reficco; Berger, 2009; Teodósio; Comini, 2012; Bastos; Vasconcellos; Teodósio, 2013), “negócios com soluções de impacto social e ambiental”, “negócios de impacto da periferia” e “empreendimentos sociais” (Barki; Rodrigues; Comini, 2020).

Para Rosolen, Tiscoski e Comini (2014), essa diversidade de nomenclaturas em torno do tema pode ser explicada devido às múltiplas realidades em que estes empreendimentos sociais se formam, tendo em vista os contextos econômicos, sociais e políticos de cada região. Além disso, para as autoras, como o tema é oriundo de diversos segmentos da sociedade, surgem também percepções particulares relacionadas à visão de cada setor sobre o conceito. Barki, Rodrigues e Comini (2020) destacam que a ausência de consenso e a amplitude de definições atestam que os negócios de impacto social são conhecidos e debatidos, tanto no campo acadêmico, como na prática.

A literatura acadêmica mostra, por conseguinte, que o conceito é polissêmico, marcado, inclusive, por diferenças de percepção sobre o papel do mercado na produção e na resolução de problemas sociais (Barki; Rodrigues; Comini, 2020, p. 481).

O termo “negócios sociais” entrou em evidência e ganhou notoriedade em 2006, quando Muhammad Yunus, conhecido banqueiro dos pobres, ganhou o Prêmio Nobel da Paz pelo reconhecimento do trabalho desenvolvido por meio do microcrédito com o propósito de reduzir a vulnerabilidade dos pobres em Bangladesh. A partir daí, a discussão sobre os negócios sociais se tornou referência para modelos de negócio que buscam gerar impacto na sociedade e, assim, melhorar o mundo (Barki, 2015).

Da mesma forma que o termo “negócios sociais”, o termo “negócios inclusivos” também ganhou mais espaço no contexto dos países em desenvolvimento e colocou ênfase na

inclusão social por meio do consumo, conforme explicam Rosolen, Tiscoski e Comini (2014). Teodósio e Comini (2012) conceituam os negócios inclusivos como “aqueles voltados à geração de oportunidades de emprego e renda para grupos com baixa mobilidade no mercado de trabalho, dentro dos padrões do chamado “trabalho decente” e de forma autossustentável” (p. 410).

No Brasil, de acordo com Silva e Mendonça (2019), o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) é um dos principais disseminadores da temática, adotando o termo “negócios de impacto social” (utilizado neste artigo). Na visão de Comini, Barki e Aguiar (2013), os negócios de impacto social têm o potencial de oferecer uma resposta à forma como o capitalismo tradicional tem sido praticado, a qual tem sido questionada por constantes crises econômicas, financeiras e ambientais. Os autores explicam que os negócios com impacto social podem ser desenvolvidos por pequenas, médias e grandes empresas. No entanto, não devem ser confundidos com organizações não-governamentais (ONGs), nem ser considerados como práticas específicas de responsabilidade social e corporativa.

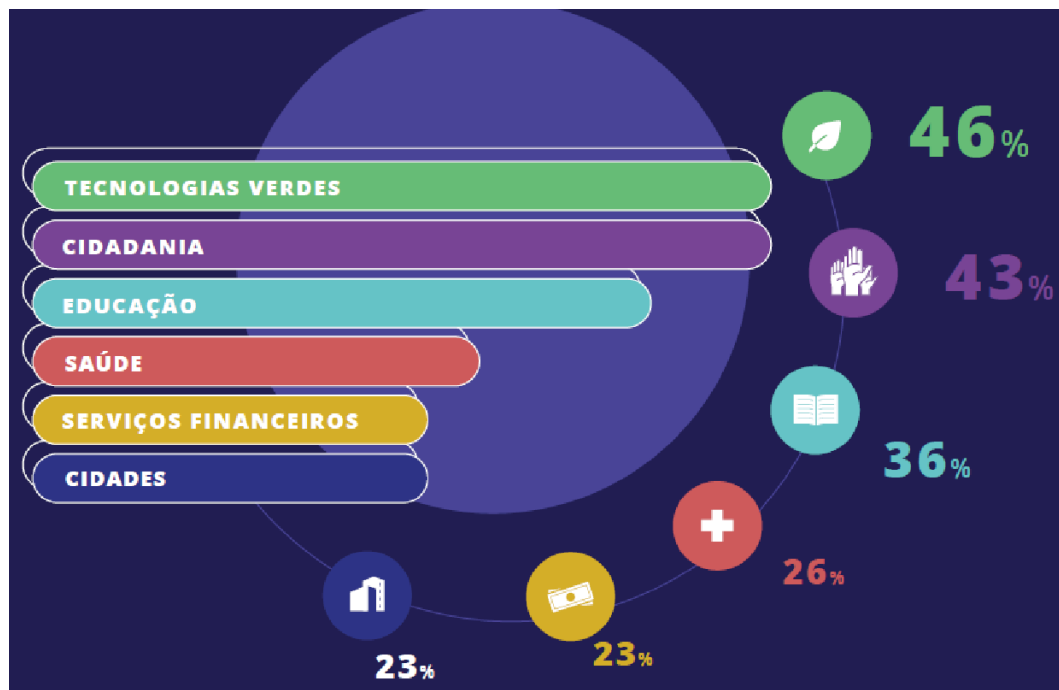
Barki (2015) explica que os negócios de impacto social diferem das ONGs e de outras organizações da sociedade civil pois utilizam mecanismos de mercado para a sustentabilidade financeira. Ou seja, não dependem de doações ou outro tipo de apoio para sobreviver. Além disso, Barki (2015) destaca que também são diferentes das práticas de responsabilidade social corporativa, uma vez que o impacto social é o propósito da empresa, e não uma ação pontual que não se relaciona à atividade central da organização. De acordo com Barki (2015), a principal razão da existência de um negócio de impacto social é o impacto social e/ou ambiental gerado.

EXEMPLOS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL NO BRASIL

No Brasil, é possível identificar a existência e o fomento de inúmeros negócios de impacto em diversos setores como turismo e hospitalidade, saúde, consultorias empresariais, meio ambiente e sustentabilidade, entre outros. Os negócios de impacto também têm crescido dentro do ecossistema de inovação e estão presentes no movimento de startups, como é o caso do Afroimpacto (Salvador-BA / educação - edtech), GoodTruck Brasil (Curitiba-PR / saúde - healthtech), MediList (Rio de Janeiro - RJ / saúde - healthtech), Portal Revi (Belo Horizonte - MG / tecnologias verdes - green techs) e iBench (Rio de Janeiro - RJ / saúde - healthtech) (Pipe Social, 2020).

Segundo o Mapa de Impacto Social, em 2019, os NIS estavam categorizados em seis áreas de impacto: tecnologias verdes (46%), cidadania (43%), educação (36%), saúde (26%), serviços financeiros (23%) e cidades (23%).

Figura 1 - Áreas de impacto dos NIS no Brasil, em 2019.



Fonte: Pipe Social (2020, p. 11).

A área de tecnologias verdes abrange negócios que desenvolvem soluções para reduzir impactos ambientais e promover sustentabilidade, como, por exemplo, energias renováveis, eficiência energética e gestão de resíduos e reciclagem. Já a área de cidadania diz respeito às iniciativas que fortalecem direitos, participação social e inclusão, como, por exemplo, inclusão social e produtiva de populações vulneráveis e soluções para segurança e justiça social. A área de educação, por sua vez, que correspondeu a 36%, compreende organizações que oferecem produtos e serviços inovadores para ampliar o acesso e a qualidade da educação, como plataformas de aprendizagem digital e educação inclusiva (Pipe Social, 2020).

A área de saúde corresponde a negócios voltados à promoção da saúde e bem-estar, a exemplo de serviços de telemedicina e saúde preventiva. Enquanto isso, a área de serviços financeiros compreende modelos que ampliam o acesso a crédito, investimento e meios de pagamento para populações desbancarizadas ou com baixa renda. Por fim, a área de cidades corresponde a soluções para tornar os espaços urbanos mais inclusivos, sustentáveis e eficientes.

Essas áreas funcionam como categorias principais dentro das quais os negócios de impacto brasileiros se distribuem, permitindo identificar onde há maior concentração (como em tecnologias verdes e cidadania) e onde ainda existem lacunas de atuação (como em serviços financeiros e cidades).

Um exemplo de NIS é a startup Diáspora Black, que corresponde a uma plataforma de serviço de acomodação/hospedagens voltada para pessoas interessadas na cultura negra. A

Diáspora Black foi fundada em 2017, por três empreendedores negros que deram início ao negócio por meio de financiamento coletivo na plataforma de crowdfunding Catarse, que contou com a colaboração de mais de 12 mil pessoas.

Mas, o que motivou o surgimento desta startup? De acordo com um estudo de 2016, realizado pela Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, pessoas negras têm 16% mais chances de serem rejeitadas em serviços de acomodação compartilhada, como o AirBnb (Melo, 2018). Além disso, episódios de racismo vivenciados pelos fundadores da plataforma em situações de viagem e hospedagem motivaram os empreendedores a terem a ideia do negócio.

Qualquer pessoa pode participar do site ou baixar o aplicativo da Diáspora Black. O propósito do negócio é promover trocas e experiências de viagem centradas nos valores, símbolos e referências da cultura negra (Hypheness, 2018). Ou seja, a ideia é proporcionar a valorização da cultura negra bem como um ambiente de acolhimento ao público negro viajante para que ele não vivencie situações de preconceito racial / racismo. Com funcionamento semelhante ao do AirBnb, a Diáspora Black permite que pessoas de diversas cidades se inscrevam para viajar ou receber viajantes em sua casa. O negócio tem colaborado como fonte de renda de comunidades quilombolas, grupos de matriz africana, entre outros, que se cadastram na plataforma para hospedar pessoas. O pagamento é realizado através da plataforma, por meio do Paypal. Além disso, o negócio tem oferecido outros serviços como treinamentos e consultoria (Nidde Digital, 2025).

Nota-se que o Diáspora Black atua como um negócio de impacto social na medida em que busca resolver um problema social em sua atividade central (preconceito racial/racismo em viagens/necessidade de letramento racial nas organizações) e opera por meio da lógica de mercado buscando retorno financeiro, já que todas as hospedagens e experiências turísticas oferecidas são pagas. Isto é, o negócio é sustentável e escalável. Por outro lado, por ser um negócio ainda em processo de crescimento, precisa ainda implementar a publicização de relatórios formais de impacto que demonstrem como a Diáspora Black mede o valor social que se propõe a gerar. Não foram localizados em seu site ou em seus canais oficiais métricas detalhadas de impacto como, por exemplo, alcance/escala, econômicos/renda, capacidade institucional/parcerias, e equidade/representatividade, além de alinhamento documentado e medido com Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

No contexto da pandemia de Covid-19, algumas startups caracterizadas como negócios de impacto se destacaram no Brasil, como é o caso da TNH Health. Devido ao aumento do número de casos e ao esgotamento da capacidade hospitalar, é essencial a existência de outras formas de interação para acompanhamento dos pacientes e para informação à população em geral. Neste contexto, a startup de saúde TNH Health cria chatbots inteligentes para melhorar o desfecho clínico de pacientes (Lima, 2020).

A TNH Health já atuou nas epidemias de Dengue e Zika Vírus e, no período de pandemia, forneceu ao Ministério da Saúde uma ferramenta tecnológica para dar suporte à população: um chatbot no TeleSUS para tirar dúvidas sobre o coronavírus, checar sintomas dos usuários e orientar como agir para evitar idas desnecessárias aos hospitais e riscos de

contaminação (Trindade, 2020). De acordo com Trindade (2020), a tecnologia desenvolvida pela TNH Health tem conseguido detectar muitos casos de Covid-19 e encaminhá-los para serviços de saúde, em unidades físicas ou telemedicina.

A TNH Health pode ser considerada um negócio de impacto social porque: 1) tem como atividade principal resolver um problema de âmbito social (saúde); 2) opera sob a lógica do mercado buscando retorno financeiro (presta serviço para secretarias municipais e estaduais de saúde, bem como seguradoras); e 3) mensura o impacto que gera. Conforme Trindade (2020), o estado de emergência possibilitou a contratação da TNH por 12 novos clientes, incluindo prefeituras, estados e governo federal, um crescimento de 30% da carteira em um mês apenas (março-abril de 2020).

Além da TNH Health, no contexto da pandemia, pode-se citar outros exemplos de negócios de impacto social que estão contribuindo para minimizar os problemas do Covid-19, como são os casos da Vittude, cujas atividades centrais são atendimentos terapêuticos online para pessoas físicas e produto corporativo para ajudar empresas a lidar com a saúde mental de seus colaboradores; e da Geekie, que tem oferecido o produto Geekie One para escolas particulares no intuito de auxiliá-las a levar a rotina da sala de aula para a casa de seus estudantes (Trindade, 2020).

No Brasil, como instituições do ecossistema de fomento aos negócios de impacto social, pode-se mencionar o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), as incubadoras de empresas como a In Pacto (Incubadora de Negócios Sociais) e as aceleradoras como a Vale do Dendê, localizadas na Bahia, contexto específico deste estudo. Além das incubadoras e aceleradoras, outras iniciativas de estímulo ao surgimento de negócios de impacto social são os eventos como Startup Weekend e Hackathons. Neste sentido, pode-se constatar diversas iniciativas de incentivo e fomento aos negócios de impacto social, o que demonstra uma ampliação e diversificação do ecossistema. O próximo tópico será destinado a discutir sobre modelos de negócio.

MODELOS DE NEGÓCIO

Em seu livro referência sobre inovação em modelo de negócios, Osterwalder e Pigneur (2011) definem modelo de negócio como aquele que descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Os autores acreditam que o modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e esquemas.

Nesse sentido, Osterwalder e Pigneur (2011) propõem uma estrutura de modelo de negócios conhecida como Business Model Canvas, em que um modelo de negócios pode ser mais bem descrito a partir de nove categorias básicas, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Estas nove categorias cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Tais categorias seriam: (1) Segmento de clientes; (2) Proposta de valor; (3) Canais; (4) Relacionamento com

clientes; (5) Fontes de receita; (6) Recursos Principais; (7) Atividades-chave; (8) Parcerias principais; e (9) Estrutura de Custo.

De acordo com Petrini, Scherer e Back (2016), alguns autores têm utilizado as referências de modelo de negócios tradicionais para analisar aqueles com impacto social. No entanto, como os modelos de negócio de impacto social envolvem geração de valor social, muitas vezes os modelos tradicionais não conseguem atender a especificidade deste tipo de negócio. Neste sentido, Petrini, Scherer e Back (2016) propuseram, a partir de um estudo empírico, um modelo de negócio voltado para negócios de impacto social. O modelo de negócios proposto por Petrini, Scherer e Back (2016) estrutura-se em cinco dimensões:

(1) rede de parceiros (contemplando fornecedores e outras alianças externas para a constituição e manutenção do negócio), (2) competências da empresa (considerando atividades e recursos chave), (3) proposição de valor (a partir da identificação de que produto/serviço é ofertado e o grupo de clientes atendido), (4) equação de lucro econômico, refere-se às receitas geradas e (5) equação do lucro social, representando os elementos responsáveis por gerar os impactos sociais (benefícios sociais gerados e os impactos gerados por eles) (Petrini; Scherer; Back, 2016, p. 214).

A proposta do modelo de negócios adequada à realidade dos NIS busca integrar os elementos dos modelos tradicionais, como o modelo Business Model Canvas, às especificidades dos negócios de impacto, de forma que Petrini, Scherer e Back (2016) acrescentaram a dimensão de equação de lucro social, considerando este como um dos itens de destaque e diferenciação dos demais modelos de negócio.

Segundo Petrini, Scherer e Back (2016), a dimensão de equação de lucro social é formada pelo impactado e pelos benefícios sociais. O impactado corresponde ao público que recebe o benefício, identificando se ele é impactado como cliente. Os impactados também podem ser portadores de necessidades especiais ou o meio ambiente. Já o benefício social é o benefício proporcionado pelo negócio, seja ele social ou ambiental. As autoras explicam que:

Para a classificação desses benefícios sociais, a referência a ser utilizada possui base nos indicadores propostos pelo IRIS (2014) – um catálogo internacional de métricas de desempenho utilizado pelos principais investidores em negócios geradores de impacto social, para medir o sucesso ambiental, social e/ou financeiro de um negócio (Petrini; Scherer; Back, 2016, p. 215).

Petrini, Scherer e Back (2016) apontam que um dos principais desafios dos negócios de impacto social diz respeito a como medir o impacto social causado. Elas sintetizam possíveis três caminhos: (1) medir resultados imediatos dos programas implementados, (2) medir resultados de médio prazo que impactaram as condições de vida do público-alvo do NIS, e (3) medir resultados e mudanças de longo prazo nas condições de vida da população alvo que podem ser atribuídas unicamente aos programas implementados.

Nesse sentido, ao considerar que os negócios de impacto social possuem estrutura e lógica de mercado, suas formas de gestão também seguem padrões já consolidados no ambiente corporativo, mas incluindo elementos específicos para a sua gestão como o acompanhamento

dos impactos sociais alcançados pelo NIS, aqui visualizados sob a dimensão de equação de lucro social.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa pode ser considerada de natureza aplicada, por estudar uma situação prática do dia a dia das organizações participantes. O estudo seguiu uma abordagem qualitativa, já que o objetivo do trabalho foi investigar as implicações da pandemia do Covid-19 no modelo de negócio dos NIS na cidade de Salvador-Bahia.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de casos múltiplos (Yin, 2015) por se tratar de um trabalho que 1) investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e, especialmente, cujos 2) limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Segundo Yin (2015), o método de estudo de caso é utilizado quando se deseja entender um fenômeno da vida real em profundidade, mas este entendimento engloba “importantes condições contextuais – porque eram altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo” (Yin, 2015, p. 39). Para este autor, é o grau de aprofundamento do contexto em relação ao fenômeno que distinguirá o estudo de caso de outros métodos de pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores de negócios de impacto social localizados na cidade de Salvador - Bahia. Os NIS foram identificados a partir da pesquisa realizada, em 2019, pela organização PIPE Social, que acompanha, mensura e dá suporte a negócios de impacto no Brasil. Foram identificados 27 NIS no estado da Bahia, dos quais 23 localizados na cidade de Salvador. Os 23 NIS foram contatados por correio eletrônico e redes sociais online e obteve-se resposta e participação de 7 gestores, que responderam ao questionário completo. A coleta dos dados ocorreu no segundo semestre de 2020. O estudo foi conduzido por meio da aplicação de um questionário eletrônico semiestruturado aos gestores dos negócios de impacto social identificados a partir de relatório da PIPE Social.

O questionário foi elaborado com base no Modelo de Negócios com Impacto Social, proposto por Petrini, Scherer e Back (2016), considerando as cinco dimensões propostas no modelo: (1) rede de parceiros (contemplando fornecedores e outras alianças externas para a constituição e manutenção do negócio), (2) competências da empresa (considerando atividades e recursos chave), (3) proposição de valor (a partir da identificação de que produto/serviço é ofertado e o grupo de clientes atendido), (4) equação de lucro econômico, refere-se às receitas geradas e (5) equação do lucro social, representando os elementos responsáveis por gerar os impactos sociais (benefícios sociais gerados e os impactos gerados por eles).

A intenção foi identificar as mudanças no modelo de negócios dos NIS participantes no contexto pré-pandemia e durante a pandemia (crise). As questões elaboradas encontram-se no Quadro 1.

Quadro 1 - Questionário aplicado aos gestores dos NIS

Categoria	Questão
Introdução	Você pode descrever brevemente a trajetória do seu negócio até chegar nos dias de hoje.
	Você considera que seu negócio é um negócio de impacto social? Por que?
	Considerando o atual momento econômico, qual a sua opinião sobre os impactos da pandemia para os negócios de impacto social?
Proposição de valor (produto/serviço e segmento de clientes)	Qual é o problema social/ambiental que o negócio busca resolver?
	Qual a solução é ofertada para resolver o problema?
	Quais valores o negócio busca transmitir?
	Com qual segmento de clientes o seu negócio atua?
	A pandemia gerou alterações no perfil dos clientes?
Canais	Quais os canais utilizados para entregar os produtos/serviços para os clientes?
	Algum canal precisou ser modificado ou adaptado com a pandemia?
Competências da empresa	Quais os recursos-chave (ex. infraestrutura e recursos humanos, etc.) do negócio?
	Quais as principais competências (expertise, know-how, etc.) do negócio?
	Existiram alterações em algum destes elementos em função da pandemia?
Rede de parceiros	Quais são as principais parcerias do negócio?
	Ocorreram alterações em relação às parcerias devido à pandemia?
Equação de lucro econômico	Você percebeu alguma alteração na rentabilidade do seu negócio desde o início da pandemia? Comente.
	Quais eram os meios utilizados pelos clientes para pagamento? A pandemia alterou os meios e formas utilizados?
Equação do lucro social	Como os impactos sociais e/ou ambientais são monitorados pelo negócio?
	O negócio possui indicadores para acompanhar os impactos sociais / ambientais promovidos?
	Com a pandemia, houve alguma alteração no monitoramento dos impactos sociais?

Fonte: Elaborado com base em Petrini, Scherer e Back (2016).

Para analisar os dados coletados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977), enquanto método, representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações destinada a obter indicadores através de procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens. As categorias para a análise de conteúdo foram definidas a priori com base no trabalho de Petrini, Scherer e Back (2016), referentes às cinco dimensões dos negócios de impacto social já mencionadas, e os resultados encontrados são apresentados na próxima seção.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

VISÃO GERAL

Nesse estudo, 23 empreendedores(as) de negócios de impacto social da cidade de Salvador-Bahia, presentes na base de dados do mapeamento da Pipe Social 2019, foram contactados virtualmente, de julho a setembro de 2020. No entanto, apenas sete deram retorno e concederam respostas completas.

Todos eles confirmaram que os negócios estão sediados na cidade de Salvador - Bahia. A faixa etária dos respondentes está entre 22 e 60 anos. Quanto à formação, a maioria deles tem nível superior completo (6 pessoas), sendo que destes, quatro respondentes já têm especialização e um possui mestrado. As áreas de formação são variadas, abrangendo desde Bacharelado em Biotecnologia, Comunicação Social, Serviço Social, Planejamento Regional e Marketing.

O Quadro 2 apresenta os negócios de impacto social estudados. Para proteger a identidade dos negócios e seus respectivos respondentes, foram ocultados os seus nomes e atribuídas letras do alfabeto como forma de identificação.

Quadro 2 - Apresentação dos NIS estudados

NIS	Apresentação
NIS A	Iniciou em 2006, com o objetivo de fortalecer organizações sociais de bairros promovendo formações para lideranças locais. Passou alguns anos adormecido e em 2014, retomou as suas atividades focadas em desenvolvimento local através do empreendedorismo e do fortalecimento de organizações de base comunitária. Atua sobre as ODS's Erradicação da pobreza e Educação de qualidade.
NIS B	Iniciado em 2015, este negócio de impacto social atua no desenvolvimento, capacitação, implantação e monitoramento de tecnologias para acesso à água e saneamento de comunidades rurais de baixa renda. Os usuários recebem as tecnologias gratuitamente. Quem paga por isso são empresas, órgãos governamentais ou ONGs que atuam na região com projetos de responsabilidade social. Atua sobre as ODS's Saúde e bem-estar, Água potável e saneamento, e Cidades e Comunidades Sustentáveis.

NIS	Apresentação
NIS C	Fundada em maio de 2007, é uma das associações federadas ao Movimento Internacional Human People to People. A Human People to People é uma rede presente em 45 países que pratica cooperação e solidariedade internacional, e promove desenvolvimento no seu sentido mais amplo. A Federação atua na Europa, África, Ásia e Américas com o compromisso de lutar ao lado dos povos que necessitam de apoio para enfrentar e superar dificuldades em suas comunidades, a exemplo da pobreza e falta de acesso às necessidades básicas sociais, de saúde e educação. O negócio de impacto social atua na região Sisaleira do Estado da Bahia, por meio do Programa Nordeste Cidadão, buscando o desenvolvimento integral das comunidades. Atua em cima da ODS Fome zero e agricultura sustentável.
NIS D	O negócio de impacto social oferta cursos online a preços populares. Até 2020, já realizou 10 cursos e um 1 festival de conteúdo afroempreendedor, impactando diretamente 260 pessoas. Atua sobre as ODS's Educação de qualidade e Redução das Desigualdades.
NIS E	O negócio de impacto social que visa gerar visibilidade social e oportunidades de empreendedorismo social e cultural para as minorias sociais, incentivando a Economia Solidária e o Comércio Justo e Solidário. De acordo com a empreendedora, as áreas de impacto são Cidadania, Cidades (Habitação/Mobilidade), Educação e Serviços Financeiros.
NIS F	Este negócio de impacto social visa resolver o problema da ausência de soluções sustentáveis para tratamento dos resíduos orgânicos gerados nos centros urbanos. A área de impacto do negócio são as tecnologias verdes. Atua no sentido de atender às ODS's Cidades e comunidades sustentáveis, e Produção e consumo sustentáveis.
NIS G	O NIS G visa oportunizar aos cidadãos formas de autonomia através de história e cultura. Suas áreas de impacto são: cidadania e educação. Atua sobre a ODS Educação de qualidade.

Fonte: Elaboração própria (2021).

PROPOSIÇÃO DE VALOR

No que tange à dimensão de proposição de valor, os respondentes foram questionados sobre (1) o problema social/ambiental que o NIS busca resolver, (2) qual a solução ofertada, (3) quais os valores a organização busca transmitir, (4) qual o segmento de clientes e (5) se existiram alterações no perfil dos clientes. Conforme Petrini, Scherer e Back (2016), essa dimensão engloba basicamente dois elementos: (i) o produto ou serviço ofertado e (ii) os clientes. São os aspectos voltados para o mercado e o público consumidor, de forma que é possível perceber uma relação entre o objetivo central dos NIS e as soluções por eles ofertadas.

Nessa pesquisa, dentre os problemas que os NIS buscam resolver estão: fortalecimento de empresas de base, acesso à água potável, desigualdade social, inclusão socioproductiva, desigualdades educacionais, lixo e reciclagem e geração de renda para as comunidades locais. As soluções ofertadas também variam, encontrando-se desde mobilização social, redes de colaboração e co-criação, tecnologias hídras, desenvolvimento socioeducativo, programas

de educação comunitária, cursos e consultorias com preços acessíveis realizados por profissionais negros/as, plataforma de divulgação de projetos, eventos e materiais elaborados por empreendedores locais, regionais, nacionais e internacionais, operações de logística reversa e capacitação para inovação produtiva.

Sobre os valores transmitidos, cada NIS apresenta os seus, mas há uma convergência nos seguintes elementos: respeito, colaboração, inovação, sustentabilidade e valorização local. Com relação aos clientes, foi possível identificar vários grupos: comunidade local, organizações de base comunitária, empresas privadas (B2B), comunidades quilombolas, de pescadores, indígenas, mulheres, afroempreendedores, minorias sociais, indústrias químicas e organizações públicas. Já ao serem questionados sobre alterações nos clientes em função da pandemia, três gestores indicaram que existiram alterações no sentido de ampliar os públicos. Os outros quatro indicaram não ter sofrido alterações.

Percebe-se, com isso, uma variedade de produtos e soluções oferecidos pelos NIS investigados. Todos propõem-se a solucionar problemas específicos e atuam no sentido de oferecer soluções comerciais que atendam às demandas de seu público e foco principal com base em princípios e valores que orientam o negócio. No que se refere aos impactos sofridos com a pandemia, em relação às possíveis alterações nos clientes, foi possível perceber a ampliação do público em três empreendimentos e a manutenção nos demais. Ou seja, o impacto foi positivo.

Canais

Após identificar os serviços e soluções ofertadas pelos NIS investigados, buscou-se entender (1) os canais utilizados para distribuição das soluções propostas e (2) se houve mudança nesses canais no contexto da pandemia.

Com relação aos canais tradicionalmente utilizados, identificou-se que os serviços ofertados são realizados geralmente de maneira presencial, por meio de encontros, realização de eventos, contato direto, dinâmicas e atividades presenciais, dentre outras formas de contato e entrega. Por outro lado, já foi possível identificar que os contatos comerciais e a comunicação em geral é realizada de maneira digital.

Já com relação às mudanças no período da pandemia, dois respondentes informaram não terem sofrido alteração nas formas de entrega de suas soluções. Os outros cinco apontaram, por outro lado, maior direcionamento para atividades online, encontros virtuais e um aumento no uso de tecnologias da informação e comunicação. Um dos respondentes informou ter impactos duros sobre o negócio em função da impossibilidade de realização de atividades presenciais:

Não temos mais encontros coletivos e formações por serem de natureza presencial. Esse setor foi completamente afetado para nós. Tivemos contratos cancelados e suspensos, já que mesmo que pudéssemos adaptar para um formato digital o público final não possui infraestrutura necessária para acessá-lo (NIS A, 2021).

Verifica-se que a utilização de tecnologias da informação e comunicação já se fazia presente no dia a dia dos NIS estudados. No entanto, em um cenário de pandemia, essa demanda por conhecimento e infraestrutura tecnológica aumentou, afetando inclusive as formas de disponibilização das soluções ofertadas.

COMPETÊNCIAS DA EMPRESA

Para Petrini, Scherer e Back (2016, p. 220), as competências dizem respeito aos “conhecimentos organizacionais necessários à abertura do negócio e o papel das pessoas em sua operação”. Tais elementos envolvem desde o conhecimento sobre o local, ou território, de atuação do negócio até experiências e domínio dos processos de produção dos produtos/serviços ofertados.

Com relação às competências dos NIS estudados, buscou-se entender quais conhecimentos são necessários para o estabelecimento do negócio. Neste sentido, os participantes foram questionados sobre (1) os recursos-chave do negócio, (2) as suas principais competências e (3) se houve alteração nesses elementos em função da pandemia.

Sobre os recursos-chave, foi possível perceber uma semelhança entre todas as respostas, que indicam os recursos humanos (representados pela equipe de profissionais responsáveis pela oferta das soluções propostas) como fator-chave dos negócios. Em seguida, elementos técnicos e ferramentas para execução do trabalho.

Já com relação às competências do negócio, foi possível perceber desde competências comportamentais (liderança, gestão de pessoas, facilitação de grupos, relacionamento interpessoal e outras características das equipes) a competências técnicas, representadas por conhecimentos de gestão de projetos, desenvolvimento de tecnologias, *know-how* em saneamento básico, operações logísticas e habilidades comerciais.

Ao serem questionados sobre alterações nesses elementos em função da pandemia, dois gestores indicaram não terem sofrido alterações, enquanto cinco indicaram alterações como: uso de tecnologias, facilitação de grupos, conhecimentos técnicos de higienização de zonas urbanas e adequações do trabalho em função dos impactos da pandemia sobre os parceiros de negócio.

REDE DE PARCEIROS

As redes de parceiros englobam investidores, fornecedores e parceiros (Petrini; Scherer; Back, 2016), de forma que estes atores têm um papel fundamental no desenvolvimento e manutenção do negócio. Os gestores foram questionados sobre (1) as suas redes de parcerias e (2) sobre mudanças nessas redes no cenário da pandemia do Covid-19. Sobre a primeira questão, dentre as principais parcerias de negócio identificadas nas respostas ao questionário, encontram-se: outras organizações de impacto (NIS), fornecedores, organizações do terceiro setor (ONGs), instituições do poder público em várias esferas (municipal, estadual e federal), os próprios clientes e organizações jurídicas.

Já ao serem questionados sobre mudanças nas suas redes de parceiros, dois gestores informaram não ter alterações no seu quadro de parceria, enquanto os demais apontaram mudanças tanto no sentido de ampliar parcerias (outras instituições e empresas privadas com relação direta com as comunidades nas quais os NIS estão inseridos) como no sentido de reduzir o número de parceiros. Um exemplo disso aparece na resposta do NIS F, que disse que “uma das agências parceiras precisou diminuir a carga horária dos funcionários e cortou o nosso atendimento”.

Com isso, é possível perceber que as redes de parceiros dos NIS participantes da pesquisa são constituídas por vários atores do ecossistema de inovação das suas localidades, bem como é perceptível que o cenário da pandemia trouxe mudanças em relação aos parceiros, seja na ampliação das redes ou na redução do número de atores e parceiros.

EQUAÇÃO DE LUCRO ECONÔMICO

No que tange a categoria de ‘equação de lucro econômico’, os participantes foram questionados sobre três aspectos: (1) se perceberam alterações na rentabilidade do negócio desde o início da pandemia; (2) quais eram os meios utilizados para pagamentos; e (3) se a pandemia alterou os meios de pagamento utilizados pelo negócio.

Sobre o primeiro item, a rentabilidade, apenas um respondente indicou não ter percebido alterações. Os outros 6 indicaram alterações significativas. Um dos negócios percebeu maior procura por seus serviços, o que aumentou as receitas. Os outros cinco tiveram redução nas receitas por motivos como: congelamento de todos os projetos, queda no fechamento de novos contratos em função da necessidade de distanciamento social, cancelamento ou suspensão de contratos e necessidade de reduzir equipes e projetos para manter o negócio funcionando.

Sobre os pagamentos pelos serviços e soluções ofertadas, os meios variavam desde opções comerciais como dinheiro, cartão de crédito e débito, boleto bancário, transferências eletrônicas e meios de pagamento governamentais, como o empenho financeiro. Já com relação às alterações nesses meios, os respondentes informaram não terem sofrido mudanças.

Essas respostas indicam uma queda de arrecadação na maioria dos casos, de forma que a pandemia impactou negativamente a vida financeira econômica dos negócios. Por outro lado, um dos negócios investigados indicou aumento da carteira de clientes, o que sugere que a área de atuação dos negócios tem forte relevância no momento atual.

EQUAÇÃO DO LUCRO SOCIAL

A equação de lucro social é um dos pontos que distingue os negócios de impacto social de outros tipos de organização, uma vez que nos negócios tradicionais o lucro econômico é um dos principais elementos e nos NIS é preciso também identificar os reais impactos do negócio para as comunidades onde ele se encontra inserido (Barki, 2015). Para Petrini,

Scherer e Back (2016), essa categoria compreende a identificação dos impactados com o negócio e os benefícios sociais gerados.

Conforme apresentado no referencial teórico, esta categoria foi inserida de forma que se buscou verificar como os negócios participantes desta pesquisa visualizam e equacionam o seu lucro social. Neste sentido, foram indagados sobre: (1) como os impactos sociais e/ou ambientais são monitorados pelo negócio; (2) se o negócio possui indicadores para acompanhar os impactos sociais/ambientais promovidos e, em caso afirmativo, quais são estes indicadores; e (3) se houve alteração no monitoramento dos impactos em função da pandemia.

Dos sete negócios participantes, apenas um indicou que ainda estava em fase de estudos e planejamento do monitoramento dos impactos de sua atuação no momento de realização da pesquisa. Os demais indicaram realizar ações diversas, como acompanhamento prévio, durante e posterior ao desenvolvimento dos projetos e metodologias de gestão de projetos. Um dos negócios frisou que monitorar impacto é justamente uma das soluções ofertadas, de forma que fazem esse monitoramento em seus projetos a curto e médio prazo.

Já ao serem questionados sobre possuírem indicadores específicos, seis indicaram que possuem, enquanto um dos respondentes assinalou que não possui. Sobre os indicadores utilizados, as respostas sugeriram participação em organizações de monitoramento como Yunnus e Pipe Social, planilhas de monitoramento de resultados, indicadores de saneamento básico, inclusão no mercado de trabalho de atores mais vulneráveis da cadeia, dentre outros indicadores. Ao serem questionados sobre mudança nos indicadores em função da pandemia, apenas um dos respondentes indicou perceber alterações em função da queda nos serviços, que foram reduzidos e tiveram impacto sobre as ações do negócio.

Conforme destaca Petrini, Scherer e Back (2016), os NIS surgem como um novo tipo de organização que combina sustentabilidade financeira e geração de valor social. Para os negócios de impacto social, a criação de valor econômico é apenas uma condição para alcançar a viabilidade financeira, mas a finalidade é a geração de valor social (Petrini; Scherer; Back, 2016).

Assim, percebe-se que a análise do modelo de negócios de impacto social se diferencia dos negócios tradicionais, que, em geral, voltam-se para oferta, clientes, infraestrutura e aspectos financeiros, a exemplo do Business Model Canvas, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011). O uso do modelo de negócios com impacto social como ferramenta de análise mostrou-se bastante pertinente para o objetivo deste trabalho. A partir da análise das dimensões propostas, foi possível depreender as implicações devido à pandemia vivenciadas pelos empreendimentos pesquisados no modelo de negócios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi investigar as implicações da pandemia do Covid-19 nos modelos de negócios dos NIS na cidade de Salvador-Bahia. Para tanto, partindo da literatura sobre

os negócios de impacto social, foi possível conhecer suas características principais, bem como identificar um modelo de negócios para os negócios de impacto social, adotado nesta pesquisa como direcionador para as coletas de dados e análises.

A partir dessa discussão inicial, a coleta de dados ocorreu com sete representantes de negócios de impacto social da cidade de Salvador-Bahia no intuito de perceber as implicações da pandemia de Covid-19 sobre essas organizações. Os resultados principais do estudo indicam que o cenário pandêmico trouxe impactos diversos para os negócios estudados, desde queda na arrecadação até aumento na carteira de clientes.

As categorias de análise utilizadas foram: (1) proposição de valor, (2) competências da empresa, (3) rede de parceiros, (4) equação de lucro econômico e (5) equação do lucro social. Uma das principais características dos NIS, que é a geração de impacto social ou ambiental, ficou bem evidente ao analisar os setores de atuação dos NIS pesquisados, que são: desenvolvimento social, saneamento básico, lixo e reciclagem, inclusão social de minorias.

Sob esse aspecto, percebe-se que os negócios que trabalham com formação para o trabalho ou desenvolvimento social tiveram alguns impactos positivos como aumento de clientes e de parcerias. Já outros negócios que demandavam maior circulação e acesso às comunidades, por exemplo, tiveram impactos negativos, possivelmente em função da necessidade de contato físico em um momento de distanciamento social.

No que tange à proposição de valor, os negócios participantes da pesquisa possuem objetivos específicos com finalidades de atender a problemas/demandas sociais e ambientais, situação característica dos negócios de impacto social. Sobre a rede de parceiros, perceberam-se impactos tanto no sentido de reduzir os parceiros como de aumentar, em alguns casos, justamente em função das mudanças econômicas e sociais do período.

Com relação às competências das organizações investigadas, percebe-se um foco no aspecto humano como diferencial em todos os casos observados. A respeito da equação de lucro econômico, no período de pandemia, um dos negócios não percebeu alterações, outro percebeu aumento nos lucros em função do aumento da procura por seus serviços e os demais perceberam impactos negativos, como queda nos contratos e na oferta de serviços, impactando diretamente na arrecadação financeira.

Já no que tange a equação de lucro social, verifica-se que os NIS participantes da pesquisa indicam, em sua maioria, possuir indicadores de avaliação dos impactos, mas isso ocorre de forma incipiente. Verifica-se que são utilizadas metodologias de gestão de projetos, controles de curto prazo e outras métricas administrativas para mensurar os impactos causados, mas necessitando ainda de maior robustez de métodos e controles bem estabelecidos.

Por fim, ao observar de modo geral as implicações da pandemia do Covid-19 sobre os NIS pesquisados, foi possível perceber alterações nas formas de execução do trabalho e na distribuição das soluções ofertadas, o uso mais intenso de tecnologias da informação e comunicação e questões de operacionalização do negócio, como redução de parceiros, diminuição da oferta de serviços (impactando na vida financeira dos NIS), desafios de acesso

presencial às comunidades trabalhadas em função das regulamentações sobre distanciamento social, dentre outras questões. Algumas das respostas ao questionário indicaram dificuldades como necessidade de adaptação, alto risco de contatos presenciais em alguns casos, bem como outras implicações negativas sobre os NIS.

O artigo contribuiu, portanto, no sentido de analisar as implicações da pandemia do Covid-19 no modelo de negócios dos NIS. Notou-se que as implicações abarcaram tanto elementos positivos como negativos de forma que, para a maioria dos empreendimentos investigados, mesmo em cenário atípico e emergencial, foi possível manter a atuação e atividades centrais dos NIS. Algumas possíveis respostas para o impacto negativo enfrentado pelos NIS ter sido relativamente baixo, tendo em vista o cenário pandêmico marcado pela falência de inúmeros empreendimentos, podem estar relacionadas à natureza deste tipo de empreendimento, que, em geral, já nasce com uso de tecnologia, estrutura de funcionários enxuta e o tipo de atividade que desenvolvem. Ao buscar resolver, ou mesmo, contribuir para a solução de um problema social ou ambiental, os NIS deixam marcada sua necessidade de existir, mesmo em tempos de crise.

Para estudos futuros, sugere-se a elaboração de pesquisas mais aprofundadas de abordagem quantitativa com os negócios de impacto social e seu ecossistema de apoio no cenário pandêmico e pós-pandêmico.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARKI, E. Negócios de Impacto: tendência ou modismo? *GVEXECUTIVO*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, 2015. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/4e129ad1-8060-4766-8089-a0ec941ada2b>. Acesso em: 20 nov. 2025.

BARKI, E.; RODRIGUES, J.; COMINI, G. M. Negócios de impacto: um conceito em construção. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, [s.l.], v. 9, n. 4, p. 477-501, 2020. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/1980/pdf>. Acesso em: 20 nov. 2025.

BASTOS, M. F.; VASCONCELLOS, G. M.; TEODÓSIO, A. S. S. Redes, empreendedorismo social e negócios inclusivos: em busca de um modelo compreensivo sobre inovação no combate à pobreza na América Latina. In: INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH CONFERENCE, p. 1-22, 2013. [Anais...]. [s.l.: s.n.], 2013.

CAMPOS, F.; COMINI, G. M. Negócios com Impacto Ambiental, 2019. In: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. G. (org.). *Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

COMINI, G. M.; BARKI, E.; AGUIAR, L. *O novo campo dos negócios com impacto social*. Negócios com impacto social no Brasil. São Paulo: Peirópolis, 2013.

HART, S. L. Capitalismo movido por propósito, 2019. In: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. G. (org.). *Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

HYPENESS. Diaspora.Black: rede de anfitriões e viajantes interessados na cultura negra. *Hypeness*, 2018. Disponível em: <https://www.hypeness.com.br/2018/01/diaspora-black-rede-de-anfitrioes-e-viajantes-interessados-na-cultura-negra/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

LIMA, Y. Healthtechs: Startups de saúde estão combatendo o Coronavírus em 2020. *AAA Inovação*, 2020. Disponível em: <https://blog.aaainovacao.com.br/startups-de-saude/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, [s.l.], v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951605000544>. Acesso em: 20 nov. 2025.

MARQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. Negocios inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review*, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/journal/Harvard-Business-Review-0017-8012>. Acesso em: 20 nov. 2025.

MELO, L. Diáspora.Black: Episódios de racismo viraram oportunidade para negócio especializado em atrair turistas negros. *Época*, 2018. Disponível em: <https://epoca.globo.com/diasporablack-episodios-de-racismo-viraram-oportunidade-para-negocio-especializado-em-atrair-turistas-negros-22905360>. Acesso em: 20 nov. 2025.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, [s.l.], v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160207>.

PIPE SOCIAL. *Startups*. 2020. Disponível em: <https://pipe.social/startup/busca>. Acesso em: 20 nov. 2025.

PIPE SOCIAL. O que são negócios de impacto: características que definem os negócios de impacto. *Instituto de Cidadania Empresarial*, São Paulo, 2019.

RAHMAN, M.; HUSSAIN, M. Social business, accountability, and performance reporting. *Humanomics*, [s.l.], v. 28, n. 2, p. 118-132, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/08288661211228889>. Acesso em: 20 nov. 2025.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, [s.l.], v. 3, n. 1, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/8994>. Acesso em: 20 nov. 2025.

SILVA, N. G. F.; MENDONÇA, P. M. E. Negócios de Impacto Social e a Interação com o Setor Público: A Experiência do Projeto Composta São Paulo. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, [s.l.], v. 8, n. 2, 2019. Disponível em: <https://revbaianaenferm.ufba.br/index.php/rigs/article/view/26397>. Acesso em: 20 nov. 2025.

TEODÓSIO, A. S.; COMINI, G. Inclusive business and poverty: Prospects in the Brazilian context. *RAUSP-Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, [s.l.], v. 47, n. 3, p. 410-421, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/J8BSxhpjGyCPLqNhrXKVWwq/?format=html&lang=en>. Acesso em: 20 nov. 2025.

TRINDADE, E. Inovadoras e ágeis, startups crescem exponencialmente na pandemia. *Folha de São Paulo*, 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2020/04/inovadoras-e-ageis-startups-crescem-exponencialmente-na-pandemia.shtml>. Acesso em: 20 nov. 2025.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUNUS, M. *Criando um negócio social: Como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.