

401,48	24.298,66	0,42	-3,99	-10,77	0,80	22.100,26
114,12	4.129,19	-0,36	2,49	-4,55	6,25	3.672,45
708,22	1.739,65	-1,81	1,06	-8,36	20,63	1.416,13
305,10	8.328,40	-0,28	-2,05	-4,69	-1,64	(0,28)
843,11	854,88	-1,38	-5,44	-5,62	0,72	789,66
720,05		-0,13	-1,22	-9,66		656,74
						(1,78)
						6.086,65
						4.763,81
						742,91
						.972,04
						0,26
						(0,32)
						636,56
						(0,65)
110,39	28.040,16	0,25	5,97			24.717,53
669,00	7.665,00	0,05	4,72	-1,42	9,34	6.969,80
144,34	2.163,20	-0,87	-7,50	-15,25	1,03	2.013,37
250,26	3.271,03	-0,63	-6,12	-10,70	-3,47	3.063,97

# DE NEGÓCIOS DE IMPACTO PARA O IMPACTO DOS NEGÓCIOS

Temos de nos movimentar de uma mentalidade limitante para uma visão mais sistêmica, profunda e inclusiva para lidar com os problemas complexos da atualidade e transformar a sociedade de forma mais radical.

**Edgard Barki** – Professor da FGV EAESP.  
E-mail: [edgard.barki@fgv.br](mailto:edgard.barki@fgv.br)

## Resumo

**Objetivo:** fazer uma reflexão crítica sobre negócios de impacto, considerados como alternativa de mercado para a solução de problemas sociais e ambientais.

**Estado da arte:** negócios de impacto vêm sendo estudados desde o início dos anos 2000 e, mais recentemente, com o fortalecimento de outros movimentos, como Sistema B e ESG, questionam-se o conceito e as ações desses empreendimentos.

**Originalidade:** o artigo consolida desafios do setor como a conceituação frágil; a dificuldade de definir, monitorar e avaliar o impacto social; a homogeneidade do perfil do empreendedor social; os limites do empreendedorismo social e o papel do Estado; e como os negócios de impacto replicam a lógica do sistema capitalista. Com base nessa reflexão crítica, o artigo discute oportunidades de uma atuação mais inclusiva dos negócios.

**Impactos:** empreendedores e gestores de negócios de impacto podem se inspirar no artigo para fortalecer sua atuação com base nos cinco Cs (colaboração, *compliance*, consistência, coerência e coragem), em articulação com outras organizações e o Estado. O artigo assim contribui para inspirar iniciativas que visam transformações mais profundas e sistêmicas para que tenhamos uma sociedade mais equilibrada e menos desigual.

**Palavras-chave:** negócios de impacto, impacto social, periferia, empreendedorismo social, desigualdade.

Os negócios de impacto surgiram no início dos anos 2000 como uma alternativa para resolver problemas socioambientais por meio de mecanismos de mercado. Desde então, pesquisadores e acadêmicos vêm publicando artigos para descortinar esse modelo que atraiu empreendedores, executivos de empresas, ativistas e até o governo. A proposta era ao mesmo tempo simples e ousada: criar empresas que pudessem simultaneamente ganhar dinheiro e impactar positivamente a sociedade, em uma perspectiva de que fazer o bem pode ser um bom negócio.

Nessa jornada, vários negócios de impacto surgiram no Brasil e no mundo. Na esteira do sucesso do Grameen Bank e do ganhador do Prêmio Nobel da Paz em 2006, Muhammad Yunus, esses empreendimentos proliferaram. Em áreas como educação, saúde, habitação e serviços financeiros, criaram-se organizações bem-sucedidas que conseguiram influenciar não apenas seus beneficiários diretos, mas também políticas públicas que impactaram positivamente a sociedade e melhoraram o bem-estar de milhões de pessoas.

## REFLEXÕES CRÍTICAS SOBRE NEGÓCIOS DE IMPACTO

Apesar do aparente sucesso e crescimento, há diversas críticas ao conceito e à atuação dos negócios de impacto que merecem ser discutidas. Ressaltamos aqui cinco aspectos para reflexão: conceituação frágil; definição de impacto; homogeneidade do perfil empreendedor; limites do empreendedorismo social e o papel do Estado; e manutenção do *status quo*.

### Conceituação frágil

Artigos e pesquisas definem negócios de impacto de formas distintas<sup>1</sup>. Em comum, conceituam essas organizações como objetivando tanto o impacto social como o sucesso financeiro. Assim, negócios de impacto seriam diferentes de organizações do terceiro setor, por não dependerem de doações para sua sustentabilidade financeira; e do segundo setor, por terem como principal foco o impacto social, e não apenas a maximização do retorno aos acionistas. Confrontariam assim a visão de Milton Friedman, de que a responsabilidade social dos negócios deveria se restringir a aumentar seus lucros<sup>2</sup>. Com esse conceito, ostentou-se a ideia de um setor 2,5 de organizações híbridas, que poderiam ganhar dinheiro no modelo capitalista e ao mesmo tempo criar um mundo melhor<sup>3</sup>.

É uma definição bastante sedutora, principalmente com o crescimento da atenção à sustentabilidade por parte da sociedade, empresas e investidores. Por causa dessa atratividade, muitas organizações vêm buscando se conectar à ideia de negócios de impacto sem necessariamente alterarem suas práticas, modelo de negócio e/ou governança. Esse movimento abre espaço para o *greenwashing* / *socialwashing*, dificultando separar o joio do trigo e podendo levar a uma perda de identidade e até de credibilidade não apenas dos negócios, mas do próprio conceito de negócio de impacto. Narrativas muitas vezes são montadas para passar a visão de propósito que vai além do lucro, quando não há preocupação genuína nem profunda com o impacto gerado<sup>4</sup>.

Além disso, outros movimentos recentes, como o Sistema B e ESG, fortalecem-se no mesmo campo, reduzindo a relevância de um conceito distinto para os negócios de impacto. As empresas do Sistema B procuram equilibrar propósito e lucro<sup>5</sup>. Diferenciam-se dos negócios de impacto por receberem um selo de certificação após passarem por uma auditoria que avalia o impacto de suas decisões em pelo menos cinco dimensões: trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente. Já o conceito ESG tem ganhado grande visibilidade graças à preocupação crescente do mercado financeiro com a sustentabilidade. Questões ambientais, sociais e de governança passaram a ser consideradas essenciais nas análises de riscos e nas decisões de investimentos. Segundo relatório da PwC, até 2025, 57% dos ativos de fundos mútuos na Europa estarão em fundos que consideram os critérios ESG, o que representa US\$ 8,9 trilhões. Além disso, 77% dos investidores institucionais pesquisados pela PwC disseram que planejam parar de comprar produtos não ESG<sup>6</sup>.

Ou seja, é difícil determinar categoricamente se uma organização é um negócio de impacto ou não. Não há selo ou regra clara para definir negócio de impacto. A classificação depende de uma autodeclaração e de uma visão subjetiva da intencionalidade do negócio e do seu impacto gerado. Enquanto isso, há uma avenida de outros movimentos que estão ganhando muito mais força. Tanto as empresas B como o movimento ESG têm ganhado fôlego e interesse de executivos e investidores, tornando-se mainstream no mercado financeiro.

### Definição de impacto

Além da fragilidade da conceituação de negócios de impacto, há dificuldade em definir, avaliar e medir o próprio impacto. A maioria dos negócios é criada para resolver um problema social e/ou ambiental. Argumenta-se que no caso dos negócios de impacto há centralidade na busca pelo impacto no próprio modelo de negócios<sup>7</sup>, no entanto a maioria das *fintechs* diminui custos de transação e/ou aumenta o nível de bancarização; os negócios nas áreas de educação ou saúde, principalmente os voltados para a baixa

renda, têm impacto direto na população atendida; o mesmo ocorre em setores como moradia, energias renováveis, reciclagem, entre vários outros. Assim, pode-se dizer que qualquer negócio na área de educação que tenha como público-alvo uma população vulnerabilizada (como, por exemplo, pessoas negras, com deficiência, da base da pirâmide) pode ser considerado um negócio de impacto. Isso, em si, não seria um problema, mas traz ao menos duas questões: qual é o sentido de se definir os negócios de impacto dado que, em determinados setores, todas as organizações são de impacto?; e como medir o impacto para caracterizar melhor esses empreendimentos?

O monitoramento do impacto é complexo e consome recursos financeiros, humanos e de tempo<sup>8</sup>. Muitas vezes, temos apenas *proxys* do impacto gerado, por meio de premissas difíceis de validar. Essas dificuldades trazem o risco, mais uma vez, de esvaziar-se o conceito, pois frequentemente não ficam claros o impacto gerado nem a diferenciação para empresas tradicionais que buscam maximizar o retorno dos acionistas mediante oportunidades de mercado nas áreas de educação, saúde, habitação, entre outras. Teoricamente, essa questão torna-se mais crítica, uma vez que um dos critérios para se definir negócio de impacto é o “compromisso com monitoramento do impacto gerado”<sup>9</sup>.

As dificuldades de mensuração podem trazer, ainda, desigualdades para uma classe de empreendimentos que têm como missão combater as desigualdades. Costuma ser mais difícil para pequenos negócios que criam transformações efetivas e relevantes na sociedade terem esse compromisso de monitoramento de impacto, dadas suas limitações de recursos. Por outro lado, empresas maiores, às vezes com menor impacto e até menor intencionalidade, são capazes de monitorar e apresentar resultados de seu modelo de negócios, sem, no entanto, se preocupar efetivamente com a gestão desse impacto ou com potenciais externalidades negativas.

### Homogeneidade do perfil empreendedor

Os negócios de impacto surgiram como uma alternativa para mitigar os problemas socioambientais e criar um capitalismo mais inclusivo, no entanto percebemos que grande parte dos empreendedores que criam negócios de impacto provém de classes mais abastadas tentando resolver os problemas da base da pirâmide. Eles trazem impacto inegável, mas ainda há um trabalho a ser feito de maior inclusão no próprio perfil de empreendedores. Em geral, a base da pirâmide ainda é vista como produtora, consumidora ou beneficiária, não se dando protagonismo real para essa população que, muitas vezes, fica à margem das decisões que são tomadas pelos negócios de impacto<sup>10</sup>.

Os desafios para se empreender socialmente da periferia são gigantes. Pesquisa do Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getulio Vargas (FGVcenn) com apoio da Fundação Arymax mostrou que o capital inicial de empreendedores sociais de periferia é 37 vezes inferior aos empreendedores de fora da periferia<sup>11</sup> (veja Figura 1). Essa diferença, que é retrato de tantas outras desigualdades,

mantém os desequilíbrios sociais existentes em vez de solucioná-los. Além disso, dificulta o surgimento de inovações sociais provenientes da periferia, pois há uma aversão muito maior ao risco de quem não pode errar, pois não tem recursos extras para sobreviver.

Uma maior inclusão permitiria uma transformação mais radical, que tira a base da pirâmide de um papel passivo e a inclui nas decisões e definições estratégicas. Por seu conhecimento local e das necessidades reais, a base da pirâmide poderia estar mais envolvida nas decisões para encontrar saídas para as comunidades.

### Limites do empreendedorismo social

Os negócios de impacto beneficiam milhões de pessoas e têm o poder de melhorar a vida e o bem-estar de muita gente, no entanto há um limite para os negócios de impacto, sobretudo quando se trata da população mais vulnerabilizada (como, por exemplo, pessoas negras, pessoas com deficiência, pessoas da base da pirâmide) ou de difícil acesso. Muitas das mudanças sociais são difíceis de monetizar, e há dificuldade de escalar os benefícios nos níveis efetivamente necessários. Assim, é importante reforçar a ideia de que os negócios de impacto não substituem as organizações da sociedade civil nem muito menos o Estado. Há um limite estreito para a atuação dos negócios para beneficiar profundamente a população mais vulnerável,

Figura 1.

## Principais diferenças entre negócios de impacto da periferia e de fora da periferia no Brasil

<b>RECEITAS</b>
→ <b>21</b> vezes maior fora da periferia
<b>CAPITAL INICIAL</b>
→ <b>37</b> vezes maior fora da periferia
<b>FUNCIONÁRIOS</b>
→ <b>5,7</b> vezes maior fora da periferia
<b>CLIENTES/BENEFICIÁRIOS</b>
→ <b>19</b> vezes maior fora da periferia
<b>IMPACTO DA COVID-19</b>
→ <b>27</b> pontos percentuais maior na periferia

FONTE: PERFIL DOS EMPREENDEDORES DE IMPACTO NO BRASIL: O DESAFIO DAS DESIGUALDADES TERRITORIAIS (2021)<sup>12</sup>

com escala e de forma sustentável em termos financeiros. Apesar de atuarem em gaps do Estado e do terceiro setor, os negócios de impacto não os substituem<sup>13</sup>.

### **Manutenção do *status quo***

Como resultado das questões anteriores, o que vemos é uma contradição: os negócios de impacto buscam resolver problemas criados pelo capitalismo, mas o fazem por meio dos mesmos mecanismos que levaram a esses problemas. Ou seja, não há uma visão holística nem sistêmica para uma mudança mais radical<sup>14</sup>. O que vemos, em geral, é o uso dos mesmos pilares do capitalismo para mitigar impactos negativos ou promover melhoria incremental. Os questionamentos aqui são: como atingir as metas dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) de forma mais estruturante e estruturada?; até que ponto os negócios de impacto não são apenas uma pequena bolha do capitalismo incapaz de alterar o *status quo* e diminuir as desigualdades existentes?; e faz sentido representantes de uma minoria tentando resolver problemas sociais de uma maioria? Ainda predomina a ideia de que os mecanismos de mercado podem resolver todos os problemas sociais. Não há abertura para novos sistemas sociais, econômicos ou de pensamento.

### **OPORTUNIDADES**

Apesar de todos os dilemas de conceituação, limites de atuação e desafios para a mudança sistêmica, os negócios de impacto tiveram e têm função significativa na sociedade. Surgiram para desmistificar a ideia de separação de sucesso financeiro e impacto social. Vários outros movimentos estão alinhados com essa perspectiva, como capitalismo consciente, valor compartilhado, Sistema B e ESG. Isso mostra a tendência de revisão da natureza dos negócios para uma visão mais inclusiva e com um capitalismo menos selvagem.

Para que o campo dos negócios de impacto alcance resultados mais efetivos, algumas condições são necessárias. Para efeitos didáticos, apresentamos cinco Cs para uma transformação social mais concreta: colaboração, *compliance*, consistência, coerência e coragem. São esses elementos fundamentais aos negócios de impacto, mas também podem ser colocados em prática por qualquer organização em busca de maior impacto social.

### **Colaboração**

É comum depararmos com iniciativas isoladas de negócios de impacto, grandes empresas e organizações não governamentais. Em vez de colaborarem, muitas organizações disputam os mesmos editais e recursos, enquanto várias grandes empresas têm programas próprios de empreendedorismo com poucas sinergias com outras iniciativas. Uma atuação conjunta, em um processo de cocriação, poderia alavancar o impacto exponencialmente, sobretudo se houver o engajamento de organizações da sociedade civil e do próprio governo. Os negócios de impacto podem ser mais um elo nessa colaboração, criando escala e profundidade nos impactos desejados. A colaboração não é fácil nem do ponto de vista operacional nem de convergência de propósitos e valores, mas os problemas sociais e ambientais que vivemos já mostra há algum tempo que precisamos mudar a lógica de atuação individual e individualista e que coalizões, cooperações e cooperativas são mais pertinentes para trabalharmos com questões complexas.

### **Compliance**

A criação de mecanismos públicos e/ou privados de *compliance* pode mitigar o oportunismo de usar narrativas de impacto apenas para criar uma imagem sedutora ao mercado, mas sem mudança efetiva no propósito ou no modelo de negócio das empresas. Essas ferramentas de *compliance* podem ser implementadas tanto internamente como em organizações terceiras que permitam maior transparência das ações, do impacto positivo e das externalidades negativas. Um exemplo são as empresas B, que passam por auditoria do B Lab<sup>15</sup> e, com isso, conquistam um selo de credibilidade das suas iniciativas e estratégias.

### **Consistência**

A mentalidade capitalista de resultados trimestrais leva a uma perspectiva de curto prazo, que pode fomentar ações e iniciativas oportunistas. Impactos sistêmicos ocorrem no longo prazo, exigindo estratégias com escopo amplo, com um capital mais paciente e que precisa ser consistente ao longo do tempo. A consistência é fundamental para resultados mais profundos no longo prazo. Impactos pensados apenas no curto prazo com uma lente de melhoria de imagem de marca podem criar efeitos mais negativos do que positivos.

### **Coerência**

Ser coerente ao longo do tempo em todas as ações não é tarefa fácil, principalmente à medida que os empreendimentos vão crescendo. Como pessoas físicas mesmo, muitas vezes não somos coerentes. Mas, para

termos uma sociedade mais justa e equilibrada, é meritório que empresas busquem coerência nas ações, conectando discurso e realidade. Só assim evitaremos práticas de *socialwashing* ou *greenwashing* e caminharemos para um capitalismo mais consciente efetivamente. Não faz sentido, por exemplo, uma empresa ter um discurso antirracista com uma participação minoritária de pessoas negras em cargos de liderança. Essa coerência fará a diferença entre aquelas empresas que apenas promovem um discurso de impacto daquelas que o praticam em seu dia a dia de forma consistente.

### Coragem

Em nossa sociedade, as empresas têm papel expressivo em ditar modas, costumes, hábitos e até valores. Nesse sentido, é crucial que negócios com visão de propósito e impacto possam definir novos caminhos mais positivos para a sociedade. É sair da bolha e pensar em modelos e padrões de vida e de trabalho que sejam mais inclusivos e que rompam com o *status quo*.

Por exemplo, quando a Magazine Luiza criou um programa de *trainees* apenas para pessoas negras, quebrou um paradigma<sup>16</sup>. Manteve postura antirracista, apesar das críticas que recebeu. Coragem também é preciso para descontinuar produtos e serviços que tenham impactos negativos, mesmo que haja perda de vendas no curto prazo. As empresas cada vez mais terão de se posicionar e ter coragem para dar o exemplo de como podemos rever preconceitos e vieses inconscientes. Essa postura pode ter efeito negativo em vendas no primeiro momento, mas ajudará na perenidade e no crescimento no longo prazo.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O momento que vivemos mundialmente de polarização, aumento de desigualdade social e crises climáticas e ambientais exige movimentos de transformação radicais da sociedade. As empresas têm papel fundamental nesse processo e, apesar de todas as limitações, podem mudar vários ponteiros sociais e ambientais. Para isso, é importante que atuem de forma colaborativa; com consistência, coerência e coragem; e com política de *compliance* que ofereça maior transparência às suas ações.

Essa perspectiva está muito associada à ideia central dos negócios de impacto, mas, mais do que em um conceito fechado e limitante do que são negócios de impacto, isso pode ser feito em concepção mais ampla conectada com os movimentos de ESG, Sistema B e capitalismo consciente, em uma perspectiva de maior colaboração e atuação conjunta entre empresas, organizações da sociedade civil e Estado.

Os negócios de impacto foram e podem continuar sendo relevantes na construção dessa narrativa, mas impacto, propósito e visão mais inclusivos deveriam ser centrais em todas as organizações e empresas. Por isso, temos de nos movimentar da discussão de negócios de impacto para uma reflexão mais ampla sobre os impactos dos negócios, em uma visão mais sistêmica, holística e integrada entre os diversos setores e atores da sociedade. Assim, conseguiremos migrar de uma mentalidade limitante de um conceito frágil e restrito de negócios de impacto para uma preocupação mais ampla e profunda do impacto dos negócios na sociedade e seu papel para transformar a sociedade de forma mais radical, e não apenas incremental, sem mudar de fato o sistema.

### NOTAS

1. Barki, E., Rodrigues, J., & Comini, G. (2020). Negócios de impacto: um conceito em construção. *REGEPE*, 9(4), 477-501. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1980>
2. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*.
3. Galera, G., & Borzaga, C. (2009). Social enterprise: an international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*.
4. Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value”. *California Management Review*, 56(2), 130-153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
5. Sistema B Brasil. Conheça as empresas B. Sistema B Brasil. Recuperado de <https://www.sistemabbrasil.org/empresas-b>
6. Pacto Global Rede Brasil. ESG. Pacto Global Rede Brasil. Recuperado de <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>
7. Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: the case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 29-39. <https://doi.org/10.48558/TSAV-FG11>
8. Gugerty, M. K., & Karlan, D. (2018). Ten reasons not to measure impact—and what to do instead. *Stanford Social Innovation Review*, 16(3), 41-47. <https://doi.org/10.48558/2A2K-OK07>
9. Aliança pelo Impacto. Portal. Aliança pelo Impacto. Recuperado de <https://aliancapeloimpacto.org.br/>
10. Barki, E., Salusse, M. A. Y., Campos, J. G., Rocha, T. N., & Stephan, U. (2022). Em busca do empreendedorismo social inclusivo. *Stanford Social Innovation Review Brasil*, 1(1), 34-40.
11. Fundação Getúlio Vargas (2021). *Perfil dos empreendedores de Impacto no Brasil: O desafio das desigualdades territoriais*. Fundação Getúlio Vargas. Recuperado de <https://eaesp.fgv.br/centros/centro-empreendedorismo-e-negocios-fgv-eaesp/projetos/perfil-empreendedores-impacto-brasil>
12. Fundação Getúlio Vargas (op. cit.).
13. Ganz, M., Kay, T., & Spicer, J. (2018). Social enterprise is not social change. *Stanford Social Innovation Review*, 16(2), 59-60. <https://doi.org/10.48558/Z8F0-3080>
14. Giridharadas, A. (2020). *Os vencedores levam tudo: a farsa de que a elite muda o mundo*. Alta Books.
15. B Corporation. About B Lab. B Corporation. Recuperado de <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab>
16. Malar, J. P. (2021). Magazine Luiza lança nova edição de programa de trainee para pessoas negras. CNN Brasil. Recuperado de <https://www.cnnbrasil.com.br/business/magazine-luiza-lanca-nova-edicao-de-programa-de-trainee-para-pessoas-negras/>