

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
ESCOLA DE ENGENHARIA
DOUTORADO EM SISTEMAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS

MARCELLO DE MIRANDA BORIO

**NEGÓCIOS DE IMPACTO: Racionalidade produtiva e a transição para uma economia
centrada na regeneração socioambiental**

Orientador: Prof. Dr. Emmanuel Paiva de Andrade
Universidade Federal Fluminense – UFF

Coorientador: Prof. Dr. Sergio R. da Silveira Barros
Universidade Federal Fluminense - UFF

Niterói, RJ

2024

MARCELLO DE MIRANDA BORIO

**NEGÓCIOS DE IMPACTO: Racionalidade produtiva e a transição para uma economia
centrada na regeneração socioambiental**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis. Linha de Pesquisa: Gestão das Organizações Sustentáveis.

Orientador: Prof. Dr. Emmanuel Paiva de Andrade
Universidade Federal Fluminense – UFF

Coorientador: Prof. Dr. Sergio R. da Silveira Barros
Universidade Federal Fluminense - UFF

Niterói, RJ

2024

Ficha catalográfica automática - SDC/BEE
Gerada com informações fornecidas pelo autor

B734n Bório, Marcello de Miranda
Negócios de impacto: racionalidade produtiva e a transição para
uma economia centrada na regeneração socioambiental / Marcello de
Miranda Bório. - 2024.
211 f.

Orientador: Emmanuel Paiva de Andrade
Coorientador: Sergio Ricardo da Silveira Barros
Tese (Doutorado)-Universidade Federal Fluminense, Escola de
Engenharia, Niterói, 2024.

1. Inovação. 2. Negócio. 3. Impacto social. 4. Impacto
ambiental. 5. Produção intelectual. I. Andrade, Emmanuel Paiva
de, orientador. II. Barros, Sérgio Ricardo da Silveira,
coorientador. III. Universidade Federal Fluminense. Escola de
Engenharia. IV. Título.

CDD - XXX

Bibliotecário responsável: Debora do Nascimento - CRB7/6368

MARCELLO DE MIRANDA BORIO

**NEGÓCIOS DE IMPACTO: Racionalidade produtiva e a transição para uma economia
centrada na regeneração socioambiental**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em
Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade
Federal Fluminense como requisito parcial para
obtenção do Grau de Doutor em Sistemas de
Gestão Sustentáveis. Linha de Pesquisa: Gestão
das Organizações Sustentáveis.

Aprovado em: 06 de dezembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Emmanuel Paiva de Andrade, D.Sc – Orientador
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof. Sergio R. da Silveira Barros, D.Sc. – Coorientador
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof. Clodomir Barros de Andrade, D. Sc.
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

Prof^a. Ruth Espinola Soriano de Mello, D.Sc
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC Rio

Prof^a. Inessa Laura Salomão, D.Sc.
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET RJ

Prof^a Clarisse Stephan Farhat Jorge, D.Sc.
Universidade de Lisboa - ULisboa

Niterói, RJ

2024

AGRADECIMENTOS

Dedico minha profunda gratidão à minha esposa Aurely, pelo seu amor constante, companheirismo incondicional e apoio inestimável. Sua paciência, compreensão e incentivo foram essenciais para tornar possível esta jornada. Às minhas filhas, Manuella e Maria Sophia, luzes da minha vida, agradeço pela alegria, carinho e inspiração diária que sempre renovaram minha motivação e força. À minha mãe, Magda, e meu irmão, Márcio, que sempre estiveram comigo, desde os primeiros instantes até aqui.

Aos meus orientadores Emmanuel e Sergio, expresso minha admiração e agradecimento pela orientação cuidadosa, pelo rigor acadêmico e pelas contribuições fundamentais para a concretização desta pesquisa. Seus ensinamentos transcendem o campo acadêmico, enriquecendo também minha formação ética e humana.

Aos colegas de turma, agradeço pela amizade e pelo constante espírito colaborativo, que tornaram mais leve e prazerosa esta caminhada desafiadora. Um agradecimento especial ao grupo "Doutorandas", espaço acolhedor e fundamental para compartilhar dúvidas, conquistas e desafios, fortalecendo laços de amizade e parceria acadêmica.

Agradecimento especial à professora da PUC-Rio, professora Dra. Ruth, pela sua generosa dedicação ao facilitar meu acesso ao ecossistema da economia de impacto, contribuindo significativamente para minha evolução como pesquisador e viabilizando a realização desta pesquisa.

Estendo meus agradecimentos aos professores e professoras que, ao longo desta jornada, compartilharam conhecimentos e experiências enriquecedoras, ampliando minha compreensão e inspirando-me continuamente.

Por último, agradeço imensamente a todos os membros da banca e participantes desta pesquisa por sua disponibilidade, confiança e generosidade em compartilharem suas vivências e saberes, fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

A todas e todos, meu sincero muito obrigado!

RESUMO

Esta pesquisa investiga os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) e sua emergência como resposta aos desafios socioambientais contemporâneos, muitos dos quais amplificados pela pandemia da Covid-19. O estudo parte da premissa de que os NIS representam não apenas uma nova categoria organizacional, mas um paradigma emergente caracterizado por uma racionalidade produtiva distintiva, que prioriza intencionalmente a geração de impacto socioambiental positivo em relação ao lucro. A investigação fundamenta-se em uma abordagem metodológica qualitativa e interdisciplinar, articulando contribuições teóricas dos campos da economia, sociologia das organizações e estudos socioambientais. O marco teórico central estabelece-se na interface entre a crítica à racionalidade econômica convencional e a proposição da racionalidade ambiental de Enrique Leff, buscando compreender como os NIS materializam uma forma híbrida e inovadora de organização produtiva. Como resultado principal, a pesquisa desenvolve uma teoria substantiva da **racionalidade produtiva centrada no impacto** e propõe o **continuum da racionalidade produtiva** - um modelo conceitual que permite compreender, caracterizar e classificar diferentes racionalidades produtivas, desde a econômica convencional até a ambiental regenerativa. Este *framework* incorpora múltiplas dimensões de análise, incluindo a produtividade neguentrópica, sociocultural, ecológica e tecnológica, possibilitando uma avaliação abrangente dos diferentes níveis de criação de valor econômico e socioambiental. A contribuição teórica central reside na proposição de um novo paradigma de racionalidade produtiva que transcende a dicotomia tradicional entre geração de valor econômico e impacto socioambiental. Do ponto de vista prático, o estudo oferece instrumentos para o desenvolvimento, avaliação e gestão de negócios de impacto, subsidiando tanto empreendedores e investidores quanto formuladores de políticas públicas. As conclusões apontam para a viabilidade e necessidade de uma transição sistêmica rumo a uma economia centrada na regeneração socioambiental, para a qual os NIS emergem como importantes catalisadores de mudança.

Palavras-chave: negócios de impacto socioambiental; racionalidade produtiva; economia regenerativa; sustentabilidade; inovação social.

ABSTRACT

This research investigates Social and Environmental Impact Businesses (SIB) and their emergence as a response to contemporary socio-environmental challenges, many of which have been amplified by the Covid-19 pandemic. The study is based on the premise that SIBs represent not only a new organizational category, but an emerging paradigm characterized by a distinctive productive rationality that intentionally prioritizes the generation of positive socio-environmental impact over profit. The research is based on a qualitative and interdisciplinary methodological approach, articulating theoretical contributions from the fields of economics, organizational sociology, and socio-environmental studies. The central theoretical framework is established at the interface between the critique of conventional economic rationality and Enrique Leff's proposition of environmental rationality, seeking to understand how SIBs materialize a hybrid and innovative form of productive organization. As a main result, the research develops a substantive theory of productive rationality centered on impact and proposes the continuum of productive rationality - a conceptual model that allows understanding, characterizing, and classifying different productive rationalities, from conventional economic to regenerative environmental. This framework incorporates multiple dimensions of analysis, including negentropic, sociocultural, ecological and technological productivity, enabling a comprehensive assessment of the different levels of economic and socio-environmental value creation. The central theoretical contribution lies in the proposition of a new paradigm of productive rationality that transcends the traditional dichotomy between economic value generation and socio-environmental impact. From a practical point of view, the study offers tools for the development, evaluation and management of impact businesses, supporting both entrepreneurs and investors as well as public policy makers. The conclusions point to the viability and necessity of a systemic transition towards an economy centered on socio-environmental regeneration, for which NIS emerge as important catalysts for change.

Keywords: impact-driven organizations; productive rationality; regenerative economy; sustainability; social innovation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Representação bibliográfica – principais temáticas	21
Figura 2 – Representação bibliográfica – principais temáticas e autores: “Racionalidade e Ética”	21
Figura 3 – Representação bibliográfica – principais temáticas e autores: “Negócios de Impacto” e “Criação e Geração de Valor”	22
Figura 4 – Espectro do Capital	34
Figura 5 – Cenário organizacional em evolução – Modelo conceitual	39
Figura 6 – Características que definem um negócio de impacto socioambiental – quatro critérios simultâneos	40
Figura 7 – Modelo C.....	44
Figura 8 – Epistemologia, perspectiva teórica e elementos da pesquisa	46
Figura 9 – Planejamento das atividades de pesquisa	51
Figura 10 – Cronograma de atividades.....	53
Figura 11 – Caracterização de diferentes Racionalidades Produtivas.....	55
Figura 12 – Empreendedores de NIS – Perfil de participantes da pesquisa	57
Figura 13 – Investidores de impacto e os NIS – Perfil de participantes da pesquisa	57
Figura 14 – Pesquisadores e os NIS – Perfil de participantes da pesquisa.....	57
Figura 15 – Participantes – número de entrevistas e tempo total gravado	58
Figura 16 – Grounded Theory: Modelo conceitual de pesquisa proposto por Saldaña (2021)	61
Figura 17 – O processo da Grounded Theory.....	70
Figura 18 – Evolução de categorias focalizadas para categorias teóricas	72
Figura 19 - Quantitativo de codificações e categorias da Teoria Substantiva.....	73
Figura 20 – Esquema teórico da teoria substantiva da racionalidade produtiva centrada no impacto	76
Figura 21 – Tipologia de modelos de negócios híbridos.....	97
Figura 22 – Definição dos elementos da racionalidade.....	104
Figura 23 – Diagnóstico situacional (baseline): 8 Formas de Capital e stakeholders primários	117
Figura 24 – Intencionalidade de impacto e teoria da mudança: 8 Formas de Capital e stakeholders primários.....	118
Figura 25 – RPCIS: síntese de interconexões sinérgicas.....	141

Figura 26 – Dimensões do Continuum da Racionalidade Produtiva.....	147
Figura 27 - Framework "Continuum da Racionalidade Produtiva"	153

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 O IMPACTO SOCIOAMBIENTAL E A RACIONALIDADE PRODUTIVA HEGEMÔNICA	11
1.2 A PANDEMIA DO COVID-19 ENCONTRA UM SISTEMA EM XEQUE.....	15
1.3 ESTÁ NA HORA DE DESCONSTRUIR O NORMAL	16
1.4 OBJETIVOS A SEREM ALCANÇADOS	18
1.4.1 Objetivo geral	18
1.4.2 Objetivos específicos	18
1.5 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA, RELEVÂNCIA E VIABILIDADE.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 RACIONALIDADE PRODUTIVA NO CONTEXTO DA CRISE DA MODERNIDADE	22
2.2 A NECESSIDADE DE UMA ÉTICA REVITALIZADA	26
2.2.1 Autoética	28
2.3 VALOR E PROPÓSITO COMPARTILHADO.....	30
2.4 INVESTIMENTOS DE IMPACTO E A RELEVÂNCIA DOS IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES: A COEXISTÊNCIA DE DIFERENTES PARADIGMAS.....	33
2.4.1 Os investimentos de impacto e os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS)	37
2.5 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL (NIS).....	38
2.5.1 NIS: Fundamento, principais características	38
2.5.2 O compromisso com a medição de impacto	40
2.5.3 Teoria da mudança - Intervenções planejadas para o impacto socioambiental positivo	41
2.5.4 O Modelo C como Ferramenta Estratégica para Negócios de Impacto Socioambiental	42
3 METODOLOGIA	46
3.1 PERSPECTIVA TEÓRICA, EPISTEMOLOGIA E OUTROS ELEMENTOS DE PESQUISA.....	46
3.2 ASPECTOS INTERDISCIPLINARES: ESTRATÉGIA PLANEJADA (E EM EXECUÇÃO).....	46

3.3 EXPERIÊNCIA DO PESQUISADOR E SUA VIVÊNCIA NO UNIVERSO DOS NIS E DO INVESTIMENTO DE IMPACTO	49
3.4 PERCURSOS METODOLÓGICOS: MÉTODOS, ATIVIDADES PROGRAMADAS E RESULTADOS ESPERADOS	50
3.4.1 Etapas e atividades de pesquisa: O processo da Teoria Fundamentada em Dados (TFD).....	52
3.4.2 Planejamento das entrevistas - Coleta e produção de dados	54
3.4.3 Seleção dos Participantes	55
3.4.4 Perfil dos participantes – caracterização dos empreendedores e seus NIS	56
3.4.5 Dados empíricos: Coletas de narrativas orais.....	58
3.4.6 Codificação e análise de uma Grounded Theory: três níveis de codificação	60
3.4.7 Técnicas utilizadas para análise dos dados	61
3.4.8 Microanálise	63
3.4.9 Codificação aberta	65
3.4.10 Codificação focalizada.....	67
3.4.11 Codificação teórica	68
4 ESQUEMA TEÓRICO E SEUS ELEMENTOS: RACIONALIDADE PRODUTIVA CENTRADA NO IMPACTO	74
4.1 INTENCIONALIDADE DE IMPACTO	76
4.1.1 Diagnóstico Situacional (<i>Baseline</i>)	77
4.1.2 Potencial Ecosistêmico	79
4.1.3 Mapeamento e Engajamento de <i>Stakeholders</i>	81
4.1.4 Declarações de Intencionalidade de Impacto.....	83
4.2 DECISÕES ESTRATÉGICAS.....	86
4.2.1 Planejamento Orientado ao Impacto	86
4.2.2 Temporalidade da tomada de decisões estratégicas	89
4.2.3 Tomada de Decisão Inclusiva	92
4.3 TENSÃO ENTRE RACIONALIDADES	95
4.3.1 Modelo de Negócio Híbrido	96
4.3.1.1 Híbridos de Mercado (<i>Market Hybrids</i>).....	97
4.3.1.2 Híbridos de Combinação (<i>Blending Hybrids</i>)	98
4.3.1.3 Híbridos de Ponte (<i>Bridging Hybrids</i>)	98
4.3.1.4 Híbridos de Acoplamento (<i>Coupling Hybrids</i>)	99

4.3.2 Racionalidade Instrumental vs Racionalidade Substantiva: Uma Dialética Complexa	101
4.3.3 Ética do Impacto Socioambiental: variável mediadora da tensão entre racionalidades	106
4.4 CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO	110
4.4.1 Diversidade de capitais: as “Oito Formas de Capital”	110
4.4.1.1 Matriz de 8 Capitais x <i>Stakeholders</i> : Aplicação SIMULADA de um NIS em Restauração Ecológica e Turismo Regenerativo.....	116
4.4.2 Beneficiários Humanos e Não Humanos: Representatividade e relevância.....	122
4.4.3 Noção de êxito organizacional: visão do negócio e legado	124
4.4.4 Desafios da comunicação do Impacto: intenção e adicionalidade.....	127
4.5 COMPETITIVIDADE E GERAÇÃO DE RECEITA.....	129
4.5.1 Proposta de valor integrada ao impacto: Custo-Benefício-Impacto.....	130
4.5.2 Impacto socioambiental na decisão de compra: consumo consciente e ativista	133
4.6 ABORDAGEM ECOTECNOLÓGICA.....	135
4.6.1 Relação com a Natureza: O paradigma ecotecnológico dos NIS.....	136
4.7 RACIONALIDADE PRODUTIVA CENTRADA NO IMPACTO SOCIOAMBIENTAL: INTERDEPENDÊNCIAS E SINERGIAS ENTRE AS DIMENSÕES.....	138
4.8 CONTINUUM DA RACIONALIDADE PRODUTIVA.....	142
4.8.1 Diferentes racionalidades produtivas: evolução paradigmática no <i>Continuum</i>	143
4.8.2 <i>Continuum</i> da Racionalidade Produtiva: as múltiplas dimensões do <i>framework</i>..	146
4.8.3 O <i>Continuum</i> da Racionalidade Produtiva e o Espectro do Capital: explorando os alinhamentos naturais e as tensões potenciais entre diferentes tipos de investidores e organizações	153
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	157
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICO-CONCEITUAIS.....	157
5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E CONTRIBUIÇÕES PARA O CAMPO.....	158
5.3 LIMITAÇÕES E HORIZONTES PARA PESQUISAS FUTURAS	158
5.4 REFLEXÕES CONCLUSIVAS.....	159
REFERÊNCIAS.....	161
APÊNDICES	180
APÊNDICE A - MATRIZ DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NOS NIS: 8 FORMAS DE CAPITAL E <i>STAKEHOLDERS</i> PRIMÁRIOS.....	180

1 INTRODUÇÃO

1.1 O IMPACTO SOCIOAMBIENTAL E A RACIONALIDADE PRODUTIVA HEGEMÔNICA

Não é de hoje que se questiona sobre os custos efetivos do crescimento do sistema capitalista e a magnitude de suas externalidades negativas, como a poluição, mudanças climáticas, distribuição de renda e crescente desigualdade, impacto na biodiversidade, injustiça social e ambiental, dentre outros problemas contemporâneos – a despeito dos múltiplos benefícios que o sistema trouxe para a sociedade e para as organizações (Leff, 2006a; Kotler, 2015; Piketty, 2015; Streeck, 2018; Yunus, 2018; Raworth, 2019; Mazzucato, 2020b, 2021).

Sem ignorar que vivemos na época de maior produção e acumulação de riqueza da humanidade, é imperioso desenvolver a **consciência** dos impactos decorrentes desse modelo, o que deverá servir como uma nova lente para interpretar, no mundo real contemporâneo, as diferentes racionalidades produtivas, potencializando, assim, a formulação de um novo significado para o êxito, o progresso coletivo e geração de valor. Tudo isso tem implicações sobre o bem-estar da sociedade, das pessoas e da natureza (Fukayama, 2019). Especialmente nesses tempos de computação ubíqua, em que a liberdade pós-convencional de centenas de milhões de atores é capaz de gerar inovação exponencial e “constitui-se em uma inédita energia criadora, que passa a ser utilizada por meio de novos designs cívicos e de negócios que propõem a reinserção da ética nas ações econômicas” (Marins, 2019, p. 35).

Nesse sentido, ademais, para compreendermos os desafios socioambientais contemporâneos em sua inteireza parece inescapável evocar a noção de complexidade dinâmica – especialmente no contexto de uma economia integrada e imersa e de acelerada digitalização da cultura (Latour, 2012; Gala, 2017; Raworth, 2019; Veiga, 2019).

A partir de uma perspectiva macro, sistêmica, que (i) ajude a elucidar as pressões do desenvolvimento humano sobre as fronteiras planetárias (*planetary boundary*) (Rockström *et al.*, 2009; Nordhaus *et al.*, 2012; Steffen *et al.*, 2015, 2018), bem como (ii) que suporte a interpretação das consequências dos impactos decorrentes nas múltiplas dimensões, como as “abismais desigualdades sociais entre nações e dentro das nações” (Veiga, 2010), Sachs sugere:

A sustentabilidade no tempo das civilizações humanas vai depender da sua capacidade de se submeter aos preceitos de prudência ecológica e de fazer um bom uso da natureza. É por isso que falamos em desenvolvimento sustentável. A rigor, a adjetivação deveria ser desdobrada em socialmente incluyente,

ambientalmente sustentável e economicamente sustentado no tempo (Sachs, 2010, p. 10).

Em um estudo para compilar as principais deficiências do capitalismo moderno, Kotler (2015, p. 22-23) elencou quatorze deficiências sistêmicas, dentre as quais vale destacar: (i) a ausência de proposta de solução efetiva para a pobreza persistente; (ii) a geração crescente de desigualdade de renda e riqueza; (iii) os bilhões de trabalhadores sem um salário digno e, ainda, ameaçados pela crescente automatização, (iv) o favorecimento da perspectiva de curto prazo e orientada à maximização do lucro - e sem considerar os custos socioambientais decorrentes das atividades econômicas - em detrimento de decisões orientadas pelo impacto e com visão de longo prazo, bem como (v) a tendência por se concentrar estritamente no crescimento econômico, caracterizado pela baixa relevância das dimensões relacionadas aos valores sociais e à felicidade na "equação de mercado".

A propósito, a priorização do crescimento econômico como única lógica de sucesso também é questionada por Raworth (2019). Apesar do reconhecimento inequívoco dos "passos extraordinários no bem-estar humano conquistados nos últimos sessenta anos" graças ao modelo econômico vigente, a autora questiona "como pode uma métrica simples e limitada" - o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) - "ainda comandar tanta atenção internacional, considerando-se o contexto das atuais crises social e ecológica?" (Raworth, 2019, p. 41).

Raworth (2019) sugeriu ainda que é imperioso empreender institucionalmente **uma dinâmica econômica mais equitativa, regenerativa e sustentável**, centrada em valores negligenciados pelo modelo econômico tradicional, como, por exemplo, os limites da exploração dos recursos naturais e a promoção da igualdade de gênero.

O conceito de Decrescimento - do inglês "*Degrowth*" - também atraiu atenção significativa entre acadêmicos e movimentos sociais nos últimos anos e busca (i) contrapor a ilusão do crescimento como sentido de êxito e (ii) centrar o debate sobre os limites a serem negociados na vida social e econômica. Propõe-se, pragmaticamente, uma redução planejada do uso de energia e recursos, cujo propósito seria trazer a economia de volta ao equilíbrio com o mundo vivo de uma forma que reduza a desigualdade e melhore o bem-estar humano (Leff, 2008, 2010; Hickel; Kallis, 2019; Hickel, 2019; Kallis, 2018).

Além do mais, emerge a consciência dos limites do crescimento diante do fato incontestável de que o processo econômico globalizado é insustentável, tendo em vista que (i) é forjado pelo perpétuo crescimento em um mundo de recursos finitos, bem como (ii) em função do fracasso dos esforços para deter o aquecimento global. A degradação entrópica, em

decorrência do processo econômico e sua racionalidade produtiva baseada no consumo destrutivo da natureza é, por sua vez, inevitável e irreversível (Leff, 2021a).

Anuente às exigências por um movimento de “decrecimento” da economia, Leff (2008) defende a valorização de outros saberes e práticas, em benefício da reinterpretação social da Natureza; sobretudo, para buscar a **transição para uma nova racionalidade econômica**, compreendendo uma outra forma de organização da produção e da sociedade. Nesse contexto, o pensador latino-americano questiona:

Como desativar um processo que tem em sua estrutura originária e em seu código genético um motor que o impulsiona a crescer ou morrer? Como levar a cabo tal propósito sem gerar como consequência uma recessão econômica com impactos socioambientais de alcance global e planetário? (Leff, 2008, p. 4).

Ou seja, numa perspectiva de transição para uma **nova racionalidade produtiva**, Leff (2008) sustenta a adoção de uma estratégia para:

[...] reorganizar a produção, desvencilhar-se das engrenagens dos mecanismos de mercado, restaurar a matéria usada para reciclá-la e reordená-la em novos ciclos ecológicos. Nesse sentido, a construção de uma racionalidade ambiental capaz de desconstruir a racionalidade econômica implica processos de reapropriação da natureza e reterritorialização das culturas (Leff, 2008, p. 7).

A urgência em repensar a função da economia na sociedade, de modo a garantir o princípio de que a economia deve servir a sociedade - para vivermos melhor - e não o contrário, também foi defendida por diferentes personalidades mundiais na reunião convocada pelo Papa Francisco em março de 2020 para refletir sobre uma nova economia – denominada então de Economia de Francisco. Nessa reunião, importantes personalidades, como Amartya Sen, Jeffrey Sachs, Joseph Stiglitz, Kate Raworth, Mohammad Yunus e Vandana Shiva, debateram alternativas para uma economia a serviço do bem comum, ou seja, que equilibre o interesse econômico com uma perspectiva socialmente justa e sustentável para o planeta. Em carta convite, o Papa Francisco não deixa dúvida de suas intenções e preocupações:

[...] um evento que me permita encontrar-me com quantos estão a formar-se e começam a estudar e a pôr em prática **uma economia diferente**, que faz viver e não mata, inclui e não exclui, humaniza e não desumaniza, cuida da criação e não a devasta. Um acontecimento que nos ajude a estar unidos, a conhecer-nos uns aos outros, e que nos leve a estabelecer um 'pacto' para mudar a economia atual e **atribuir uma alma à economia de amanhã** (Papa Francisco, 2020).

Desde 2015, quando da publicação da Carta Encíclica *Laudato si'*, Papa Francisco (2015) ressalta que, mais do que nunca, tudo está intimamente ligado. Que não há como separar os desafios de salvaguardar o meio ambiente da justiça em relação aos pobres, tampouco da solução dos problemas estruturais da economia mundial. Neste contexto, convoca a todos a corrigir os modelos focados no crescimento sem fim e, por isso, incapazes de garantir o respeito à natureza, o acolhimento à vida, o cuidado da família, a equidade social, a dignidade dos trabalhadores e os direitos das gerações vindouras:

O urgente desafio de proteger a nossa casa comum inclui a preocupação de unir toda a família humana na busca de um desenvolvimento sustentável e integral, pois sabemos que as coisas podem mudar. [...] A humanidade possui ainda a capacidade de colaborar na construção da nossa casa comum. [...] Precisamos de um debate que nos una a todos, porque o desafio ambiental, que vivemos, e as suas raízes humanas dizem respeito e têm impacto sobre todos nós (Papa Francisco, 2015, p. 12-13).

O paradigma socioeconômico prevalente, como já apresentado, focado no ganho localizado de curto prazo e a relativa deficiência das estruturas necessárias para neutralizar tal perspectiva no longo prazo, torna ainda mais desafiadora a missão de apoiar "redes autocatalíticas de agentes humanos" que possam impulsionar transformações em benefício de uma economia circular bem-sucedida, em direção a objetivos como energia sustentável, nutrindo, assim, o ciclo eficiente de recursos (Lenton; Latour, 2018, p.1067).

Repensar as práticas e arranjos econômicos em contraposição ao capitalismo financeiro contemporâneo, encarnando valores alternativos, tem sido um desafio cada vez mais estudado, com destaque para as reflexões contemporâneas emergentes, desde a crise do *sub-prime* de 2008. Nesse contexto, o "valor da vida acima do valor do dinheiro, a efetividade da cooperação acima da competição implacável, a responsabilidade social das empresas e a regulação responsável por parte dos governos acima das estratégias financeiras de curto prazo" têm orientado múltiplas experiências de inovação na organização do trabalho e da vida - práticas que pavimentam o caminho para uma nova economia compartilhada - em especial, aquelas habilitadas pela maneira como as transformações econômicas evoluem em conjunto com a cultura, a tecnologia e as instituições (Castells, 2019, p. 9).

1.2 A PANDEMIA DO COVID-19 ENCONTRA UM SISTEMA EM XEQUE

As principais falhas estruturais do sistema econômico foram expostas e amplificadas com os impactos da pandemia da Covid-19, em particular no trabalhador e no próprio mundo do trabalho. Aumento do desemprego, redução de jornada e a precarização do trabalho, muito em decorrência do surgimento da economia de plataforma e a migração forçada para o teletrabalho de uma parcela da força de trabalho são evidências flagrantes dessas falhas (Jacobs; Mazzucato, 2016; Hart, 2019; Henderson, 2020; Mazzucato, 2020a; Marshall; Correa, 2020; OIT, 2020, 2021; Yunus, 2020; IBGE, 2021). Como diz Mazzucato (2021), "a crise do COVID-19 também revelou quão frágil o capitalismo realmente é".

O covid-19 e sua "cruel pedagogia" – metáfora predileta de Santos (2020, p. 38) – nos colocou diante de uma ruptura estrutural das relações sociais e de produção, quando, em poucas semanas, cadeias produtivas inteiras foram paralisadas, sem que sequer pudéssemos entender sua extensão e alcance.

Morin (2021) reflete sobre o contexto sem precedentes a que estamos submetidos e o inescapável pensamento complexo – o qual, nem sempre perceptível, se revela flagrante com a pandemia:

A novidade radical da Covid-19 está no fato de ele dar origem a uma megacrise feita de combinação de crises políticas, econômicas, sociais, ecológicas, nacionais, planetárias, que se sustentam mutuamente com componentes, interações e indeterminações múltiplas e interligadas, ou seja, complexas, no sentido original da palavra *complexus*, o que é tecido junto. A primeira revelação fulminante dessa crise inédita é que **tudo o que parecia separado é inseparável** (Morin, 2021, p. 21).

Mais do que uma crise localizada, parece que todo o modelo econômico e de sociedade atuais estão em xeque há tempos. A pandemia do Covid-19 desafiou o sistema global, evidenciando a vulnerabilidade dos Estados em responder com eficácia à crise humanitária que se abateu sobre todos – tornando flagrante a ruptura entre a "economia da saúde e a saúde pública" (Santos, 2021, p. 80).

Mazzucato (2020a) ressalta, ainda, a confluência de diferentes crises enfrentadas pelo sistema econômico prevalente no mundo:

O capitalismo enfrenta pelo menos três grandes crises. Uma crise de saúde induzida pela pandemia, que rapidamente acendeu o estopim de uma crise econômica com consequências ainda desconhecidas para a estabilidade

financeira, e tudo isso no contexto de uma crise climática que não suporta uma resposta dentro do paradigma atual - *business as usual* (Mazzucato, 2020a).

Neste contexto, a pandemia do coronavírus deve ser vista, portanto, como um dos elementos que compõem a atual crise ecossocial sistêmica. Numa perspectiva mais ampla, Andersen (*apud* Carrington, 2020) sentenciou em entrevista ao jornal The Guardian que "A natureza está nos enviando uma mensagem com a pandemia". Segundo o executivo-chefe do meio ambiente das Nações Unidas, a pandemia está diretamente relacionada à pressão que a humanidade está colocando sobre o mundo natural com seus impactos danosos, considerando que a saúde humana, a saúde animal e a saúde ambiental estão intrinsecamente interligadas.

Santos (2021) vai além e propõe que "O futuro começa agora" e que as alternativas para o modelo econômico vigente no período pós pandemia estão, como nunca, intrinsecamente relacionadas com processos mais humanizadores e civilizatórios, bem como a partir de uma ética onde as ações dos seres humanos devem estar em equilíbrio com a natureza, a partir de novos modos de explorar, produzir, consumir.

1.3 ESTÁ NA HORA DE DESCONSTRUIR O NORMAL

Santos (2020) aponta, ainda, que o regresso à "normalidade" é repleto de incertezas. Yunus (2020) vai além e observa que a pandemia nos dá a oportunidade de explorar novos modelos alternativos ao invés de voltar à "normalidade" – com seus danos irreversíveis.

Todos parecem concordar quanto às incertezas do porvir e com o imperativo de mudança, individual e sistêmica. Morin (2021) vai além e sentencia que essa crise geral e gigantesca, oriunda do coronavírus, está intrinsecamente vinculada a uma crise mais profunda e estrutural, fundada no "grande paradigma do Ocidente" e nascida no século XVI europeu: **A crise da modernidade** – evocando, ademais, a necessidade emergente de revisão desse paradigma; ou seja, do próprio "princípio de organização do pensamento, da ação, da sociedade, em suma, de todos os domínios daquilo que é humano".

Morin (2021, p. 22), por fim, torce para que o pós-coronavírus – tão preocupante quanto a própria crise – seja a oportunidade para que saibamos extrair lições dessa pandemia – "que revelou a comunhão dos destinos para todos os humanos, em ligação com o destino bioecológico do planeta". Que o imprevisível futuro, gestado hoje, seja [...] "para a regeneração da política, proteção do planeta e para a humanização da sociedade: **está na hora de mudar de via**".

Para Leff (2021a), a mudança depende da efetiva desconstrução da **racionalidade produtiva hegemônica** – forjada na modernidade. O sucesso, por sua vez, está diretamente interligado ao processo de legitimação de outros saberes, da diversidade e da alteridade:

Não se trata apenas de ecologizar a economia, de modelar o consumo ou de incrementar as fontes alternativas e renováveis de energia em função dos nichos de oportunidade econômica que se tornam rentáveis diante do incremento dos custos das energias tradicionais. Esses princípios, ainda que traduzidos em um movimento ecossocial, não operam por si mesmos uma desativação da produção *in crescendo*; não deixam de ser uma fuga do sistema, uma contracorrente que não para a torrente transbordante da máquina do crescimento. Por isso, **precisamos desconstruir as razões econômicas pela legitimação de outros princípios, outros valores e outros potenciais econômicos**; devemos forjar um pensamento estratégico e um programa político que permita **desconstruir a racionalidade econômica** no mesmo tempo que se constrói uma **racionalidade ambiental** (Leff, 2021a, p. 322).

Os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS), por sua vez, dado os imperativos que o definem, parecem estar fundamentados em uma **racionalidade produtiva alternativa**, na qual as dimensões ambiental e social não estão consideradas apenas como um “custo a ser gerenciado ou uma restrição ao crescimento” como na racionalidade produtiva convencional (Leff, 2006a). Ao contrário, a geração de valor socioambiental positivo constitui, dentro de um novo paradigma produtivo, parte central do propósito organizacional, sugerindo, dessa forma, uma alteração significativa no sentido do êxito organizacional (ao menos é o que se pretende investigar).

De forma resumida, ao buscar equilibrar a importância estratégica do lucro e do propósito – este, centrado na intencionalidade de geração de impacto socioambiental positivo – os NIS parecem constituir um ecossistema - ainda que difuso, fragmentado, desigual - caracterizado prevalentemente pela promoção da diversidade, pela conexão em redes e por práticas mais responsáveis e conscientes dos impactos resultantes de suas atividades, mirando na direção de uma **economia regenerativa** – contrapondo à racionalidade produtiva hegemônica, ‘antinatureza’.

Leff (2009), ademais, sustenta que as **diferentes racionalidades produtivas** podem ser caracterizadas, em sua heterogeneidade, a fim de orientar novas estratégias de manejo sustentável de recursos, a partir de categorias concretas de análise dos processos socioambientais, visando contrastar diferentes formações econômico-socioambientais.

Como será detalhado a seguir, espera-se que o esquema a ser construído na presente pesquisa incorpore os diferentes níveis de criação e geração de valor econômico e

socioambiental – buscando, sempre que possível, evidenciar os diferentes paradigmas ecotecnológicos de produção e processos de gestão social e ambiental. Em especial, aqueles que possam configurar **estágios na transição** para a economia baseada na regeneração socioambiental – em convergência e na direção de uma Racionalidade Ambiental, conforme proposto por Leff (2009, p. 304), fundamentada em um conjunto de valores que mobilizam a sociedade na concretização dos objetivos da sustentabilidade, articulando-os com os processos ecológicos, tecnológicos e sociais, que são a base de uma racionalidade produtiva alternativa.

1.4 OBJETIVOS A SEREM ALCANÇADOS

1.4.1 Objetivo geral

Construir, a partir da crítica ao paradigma da racionalidade produtiva convencional e hegemônica, o **Continuum da racionalidade produtiva** - modelo conceitual para classificação de diferentes racionalidades produtivas: Da racionalidade econômica (da modernidade) à racionalidade ambiental, preconizada por Leff, que incorpore um novo referencial ético centrado no impacto - e que permita **compreender, caracterizar e classificar os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS)** e sua racionalidade produtiva orientada pelo impacto.

1.4.2 Objetivos específicos

- i) Investigar diferentes formatos de negócios de impacto socioambiental e compreender suas origens, diferenças, desafios e oportunidades;
- ii) Contribuir com a discussão de cada componente do modelo proposto:
 - Racionalidade Econômica, Racionalidade Produtiva e Racionalidade Ambiental;
 - Ética nas organizações no contexto dos impactos socioambientais;
 - Negócio de impacto socioambiental, design e mecanismos de criação e geração de valor econômico e socioambiental;
 - Teoria da mudança;
 - Medição de impacto;
 - Hibridismo organizacional;
 - Criação e geração de valor econômico e socioambiental;

- Economia regenerativa e negócios regenerativos.
- iii) Analisar percepções sobre desempenho, criação e geração de valor dos diferentes atores do ecossistema de negócios de impacto socioambiental: (i) Investidor de impacto; (ii) Empreendedor e lideranças; (iii) Público foco do impacto; (iv) Cliente; (v) Acadêmicos relacionados ao tema e outros atores relevantes.
 - iv) Construir o ***Continnum da Racionalidade Produtiva***. Que contemple o gradiente entre a racionalidade econômica hegemônica (da modernidade) à racionalidade ambiental, proposta por Leff;
 - v) Aplicar o modelo conceitual do *Continnum* buscando compreender, caracterizar e classificar os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) e sua racionalidade produtiva orientada pelo impacto.

1.5 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA, RELEVÂNCIA E VIABILIDADE

A combinação das diferentes abordagens aqui propostas – (i) negócios de impacto socioambiental, (ii) ética, (iii) racionalidade produtiva alternativa, (iv) criação e geração de valor socioambiental (v) economia regenerativa – busca habilitar um novo olhar sobre as práticas organizacionais, seu modelo de gestão e o próprio significado do êxito. Seja na perspectiva da sociedade, seja na problematização sobre as organizações, seja no apoio à formulação de políticas públicas e de promoção da inovação, há um nítido descompasso entre as práticas inovadoras que surgem, na maior parte das vezes, de forma fragmentada, em relação a formulação teórica capaz de compreender em perspectiva macro o campo de operações onde as transformações nascem e se agigantam.

Entender essa dinâmica, avaliar suas potencialidades e desafios, bem como desvendar de que maneira os diferentes atores dessa rede estão construindo a sociedade do futuro, constitui um importante ponto de partida para reflexão, debate e construção de novos referenciais.

No centro de toda a problematização circunscrita aos negócios de impacto socioambiental – sua criação e geração de valor econômico, social e ambiental e a garantia do desenvolvimento sustentável - está o **indivíduo** e sua responsabilidade para com um novo agir. Deste novo agir, irá depender o sucesso de quaisquer movimentos estruturados das novas economias na era da economia em rede.

As diferentes teses de investimentos – responsável, sustentável ou de impacto – impõem diferentes paradigmas aos negócios investidos. As (i) práticas de organizações responsáveis - e seus programas com objetivos de mitigar suas externalidades e compensar danos e (ii) práticas de organizações sustentáveis - em diferentes maturidades na adoção de uma agenda ESG integrada em sua gestão estratégica e tática – estão, ambas, baseadas em paradigmas centrados na geração de lucro (intencionalidade primária), com diferentes níveis de compromisso com suas externalidades. Já os NIS – em função de sua intencionalidade primária focada na geração de impacto socioambiental positivo - constituem um novo paradigma: “impacto primeiro” (*impact-first*), caracterizado, também, por seu hibridismo organizacional e pela avaliação alternativa dos investimentos: risco x retorno x impacto (Cohen, 2020).

De uma forma mais específica, como a presente pesquisa busca investigar, o espectro dos NIS parece contemplar diferentes **racionalidades produtivas alternativas** - em convergência e na direção da racionalidade ambiental, preconizada por Leff (2009). Tais racionalidades produtivas (i) forjam diferentes paradigmas ecotecnológicos de produção, (ii) dão suporte à instrumentalização dos processos de gestão social e ambiental; e (iii) performam diferentes níveis de desempenho e de criação de valor econômico e socioambiental: desde a contribuição para mitigação de danos socioambientais, intencional e planejada, até mesmo a potencial reversão, restauração e aumento da vitalidade econômica, social e ambiental, através dos negócios regenerativos e sua capacidade de apoiar cadeias de valor mais amplas nas quais estão situadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentaremos o referencial dos principais temas e autores que embasaram a pesquisa, como pode ser observado nas Figuras 1, 2 e 3 a seguir:

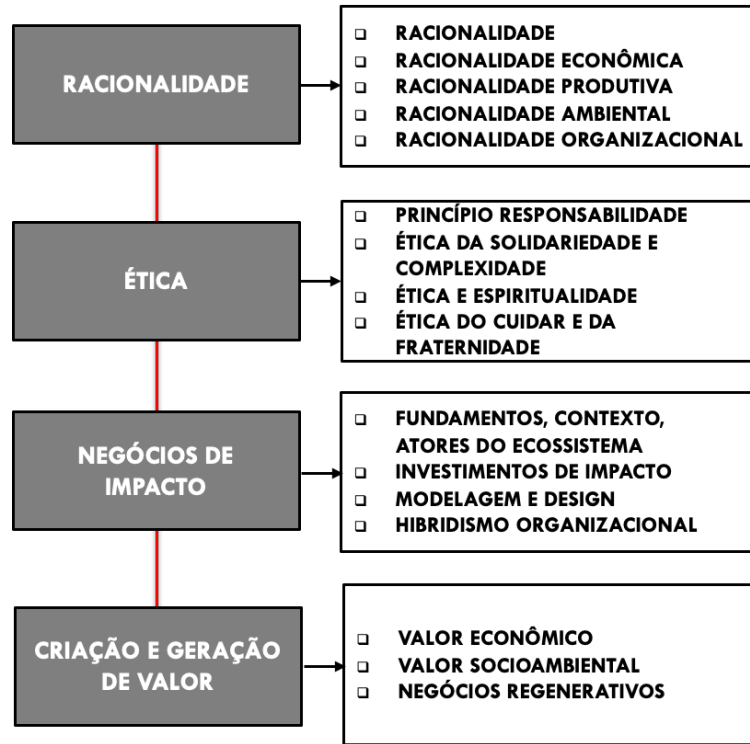


Figura 1 – Representação bibliográfica – principais temáticas
 Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

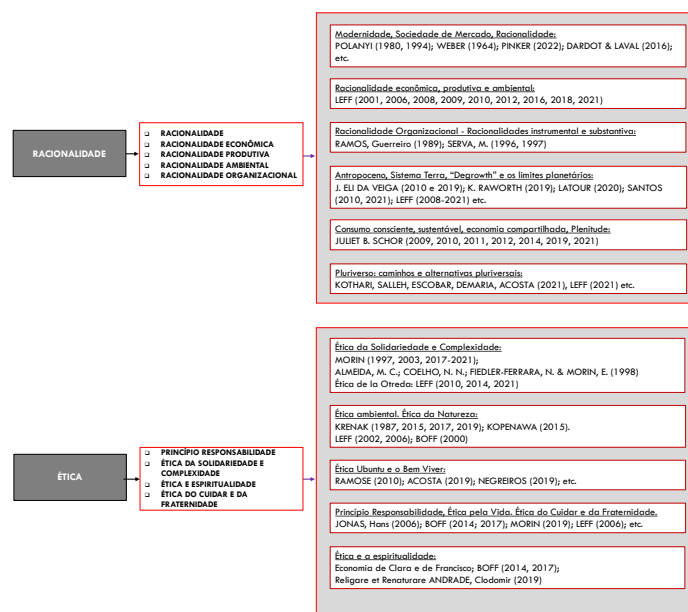


Figura 2 – Representação bibliográfica – principais temáticas e autores: “Racionalidade e Ética”
 Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

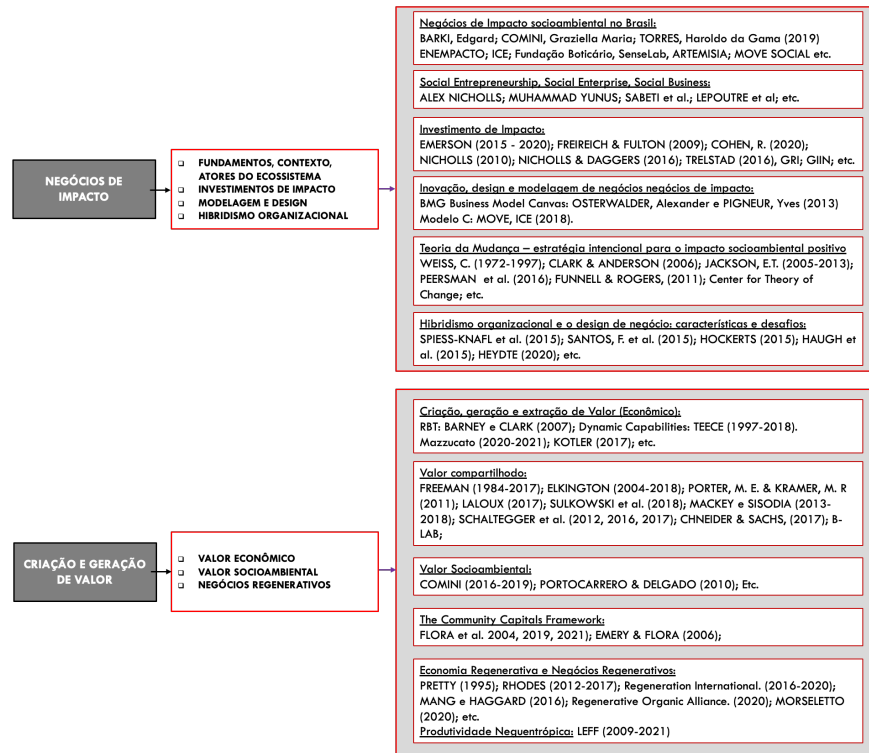


Figura 3 – Representação bibliográfica – principais temáticas e autores: “Negócios de Impacto” e “Criação e Geração de Valor”

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

Os próximos tópicos apresentarão os principais autores que abordam as temáticas aqui relacionadas - racionalidade produtiva, ética, negócios de impacto socioambiental e criação e geração de valor e economia regenerativa – e buscam embasar a construção da presente tese e entrega dos objetivos geral e específicos, ora propostos.

2.1 RACIONALIDADE PRODUTIVA NO CONTEXTO DA CRISE DA MODERNIDADE

O nascimento do capitalismo mercantil – *milestone* da mudança da Idade Média para a Modernidade, associado às revoluções científicas e às inovações tecnológicas - impulsionou a grande transformação (Polanyi, 1980, 1994), promovendo a Revolução Industrial; dando origem a um ‘moderno’ modo de produção e construindo uma “racionalidade econômica que se instaurou no mundo como a lógica suprema que organiza a ordem social na era da globalização”. Leff (2016, p. 28) nomeou essa tal racionalidade de “**Racionalidade da Modernidade**” - a qual coisifica o mundo com sua lógica, “recodificando as diferentes ordens ontológicas em termos de valor econômico, que vai desterritorializando os outros modos de ser-no-mundo.”

A racionalidade que se configura na Modernidade e opera como fundamento da Modernidade é um fato histórico-social. **A Modernidade** emerge da história da metafísica, dos modos sociais de pensar e de construir o mundo que assentam as bases para a construção do *cogito* cartesiano, do método científico, do sujeito da ciência que concatenam na *grande transformação* que leva à constituição do mundo moderno (POLANYI, 1994); em que se estabelece a institucionalidade da ciência moderna (BERNAL, 1969), **se instaura no modo de produção capitalista** (MARX, 1965) e **se configura a racionalidade formal e técnica, econômica e jurídica dessa etapa histórica** (WEBER, 1922): **que estabelece os modos de compreensão e de legitimação hegemônicas da Modernidade** (Leff, 2016. p. 28).

Além do mais, emerge a consciência dos limites do crescimento diante do fato incontestável de que o processo econômico globalizado é insustentável, dado que é forjado pelo perpétuo crescimento em um mundo de recursos finitos, bem como em função do fracasso dos esforços para deter o aquecimento global. Nesse contexto, a degradação entrópica, em decorrência do processo econômico e sua racionalidade produtiva baseada no consumo destrutivo da natureza mostra-se, por sua vez, inevitável e irreversível (Leff, 2021a).

Anuente às exigências por um movimento de “decrecimento” da economia, Leff (2008) defende a valorização de outros saberes e práticas, em benefício da reinterpretação social da Natureza; sobretudo, para buscar a **transição para uma nova racionalidade econômica**, compreendendo uma outra forma de organização da produção e da sociedade. Nesse contexto, o pensador latino-americano questiona:

Como desativar um processo que tem em sua estrutura originária e em seu código genético um motor que o impulsiona a crescer ou morrer? Como levar a cabo tal propósito sem gerar como consequência uma recessão econômica com impactos socioambientais de alcance global e planetário? (Leff, 2008, p. 4).

Na mesma direção, Leff (2021a) destaca que o imperativo do crescimento, o progresso tecnocientífico, os processos industriais e o consumo exossomático implicam em uma expropriação destrutiva e crescente da natureza, bem como geram externalidades e contribuem para degradação irreversível da matéria e da energia na ordem ecológica da biosfera. A racionalidade econômica hegemônica emergiu, portanto, da combinação do crescimento econômico e progresso tecnológico, caracterizada como uma **racionalidade produtiva antinatureza** (Leff, 2009).

Nesse contexto, Leff (2021a) sustenta que o **desenvolvimento sustentável** é um processo de curta duração, tendo em vista que é fato incontestável que o processo econômico

globalizado – com sua racionalidade produtiva hegemônica - é insustentável, assim como a ecoeficiência não é suficiente para resolver os efeitos de uma economia em crescimento perpétuo, imbricada em um mundo de recursos finitos e desafiado por sua degradação entrópica.

Ademais, o desenvolvimento sustentável não rompe com a lógica do mercado e de exploração da natureza – razões centrais da crise atual. Mesmo que o sistema venha a internalizar os custos ambientais, fixar normas e regras, introduzir mecanismo de mitigação de impactos, ou, ainda, incorporar as questões ambientais em seu discurso, o **desenvolvimento sustentável** poderá no máximo retardar o processo de degradação socioambiental. Jamais será capaz de efetivamente reverter a crise ambiental - forjada na mesma ordem vigente: Onde o capital se apropria da natureza, coisificada, como um recurso mensurável e compensável (Leff, 2021a).

Para Leff (2009, p. 208), a racionalidade econômica é a questão central em torno da crise socioambiental contemporânea, pois que o discurso da sustentabilidade está condicionado ao viés econômico. Segundo Leff, “o conceito de sustentabilidade foi apropriado pela racionalidade econômica e tergiversado dentro do discurso do desenvolvimento *sostenible*”. Vale ressaltar que o autor joga luz sobre a ambiguidade do termo **sustentabilidade** – em particular na língua espanhola – podendo ser derivada em *sostenible* e **sustentável**.

Leff (2009, p. 10-11), em alusão ao contexto da língua espanhola, explica os conceitos distintos e antagônicos que designam diferentes tendências, “sintomas do pensamento único que coloniza os olhares teóricos-políticos da sustentabilidade”. Onde, *sostenible* (*sostenibilidad*) se configura no contexto da racionalidade teórica e instrumental, econômica e tecnológica da modernidade. Está, portanto, capturada pela lógica da produção e crescimento econômico.

Por outro lado, o conceito sustentável (sustentabilidade) se configura imbricado em uma nova racionalidade social e produtiva. Nesse contexto, “o conceito sustentabilidade se desprende dos códigos da racionalidade econômica para fundar-se nos potenciais ecológicos e da diversidade cultural”. Na construção de sociedades sustentáveis e de futuro sustentável – conceito diferente e oposto ao conceito de *sostenible* (sustentado).

O discurso do crescimento *sostenible* levanta uma cortina de fumaça oculta as causas reais da crise ecológica. Assim, diante do aquecimento global do planeta, se desconhece a degradação entrópica produzida pela atividade econômica exercida sob a racionalidade econômica e se nega a origem antropogênica do fenômeno ao classificar seus efeitos como desastres “naturais (Leff, 2009, p. 249).

Há que se promover, portanto, a efetiva desconstrução da racionalidade produtiva insustentável da Modernidade. Esse processo, segundo Leff (2021a), está diretamente interligado ao processo de **legitimação de outros saberes, da diversidade e da alteridade**.

Não se trata apenas de ecologizar a economia, de modelar o consumo ou de incrementar as fontes alternativas e renováveis de energia em função dos nichos de oportunidade econômica que se tornam rentáveis diante do incremento dos custos das energias tradicionais. Esses princípios, ainda que traduzidos em um movimento ecossocial, não operam por si mesmos uma desativação da produção *in crescendo*; não deixam de ser uma fuga do sistema, uma contracorrente que não para a torrente transbordante da máquina do crescimento. Por isso, **precisamos desconstruir as razões econômicas pela legitimação de outros princípios, outros valores e outros potenciais econômicos; devemos forjar um pensamento estratégico e um programa político que permita desconstruir a racionalidade econômica no mesmo tempo que se constrói uma racionalidade ambiental** (Leff, 2021a, p. 322).

A valorização de outros saberes e práticas, em benefício da reinterpretação social da Natureza – em linhas com as exigências por um movimento de “decrecimento” da economia – é fundamental para buscar a transição para uma **nova racionalidade econômica**, compreendendo uma outra forma de organização da produção e da sociedade (Leff, 2008).

Ou seja, numa perspectiva de transição para uma nova racionalidade produtiva, Leff (2008) sustenta a adoção de uma estratégia para:

[...] reorganizar a produção, desvencilhar-se das engrenagens dos mecanismos de mercado, restaurar a matéria usada para reciclá-la e reordená-la em novos ciclos ecológicos. Nesse sentido, a construção de uma **racionalidade ambiental** capaz de desconstruir a racionalidade econômica implica processos de reapropriação da natureza e reterritorialização das culturas.” (Leff, 2008, p. 7).

A racionalidade ambiental - “entendida como um sistema integrado de esferas de racionalidade, que articula a fundamentação dos valores e a organização do conhecimento em torno dos processos materiais que dão suporte a um paradigma ecotecnológico de produção e à instrumentalização dos processos de gestão ambiental” (Leff, 2009, p. 283) - não deve ser resumida a expressão de uma lógica, mas o efeito de um conjunto de práticas sociais e culturais diversas, heterogêneas e antagônicas. Tais práticas atribuem sentido e organizam os processos sociais.

A **racionalidade ambiental** em Leff (2001 e 2009) preconiza a necessidade de articulação de quatro esferas de racionalidade:

I) racionalidade substantiva

A racionalidade que sustenta a criação da racionalidade ambiental, definindo os valores que a orientam. Um sistema fundado nos princípios do desenvolvimento ecologicamente sustentável, socialmente equitativo, culturalmente diverso e politicamente democrático e inclusivo;

II) racionalidade teórica

A racionalidade que sistematiza a racionalidade substantiva, fundamentando e habilitando uma nova racionalidade produtiva – orientada em uma produtividade ecotecnológica e no potencial ambiental de cada território e/ou rede organizada;

III) racionalidade técnica ou instrumental

Sistema que cria e orchestra os meios técnicos e vínculos funcionais e operacionais entre os múltiplos objetivos socioambientais, seu monitoramento e bases materiais do desenvolvimento sustentável, de forma eficaz;

IV) racionalidade cultural

Uma racionalidade constituída a partir da diversidade de sistemas de significação, que não se submete a valores homogêneos e que respeitam e integram os valores gerais da ética ambiental. Uma racionalidade que busca incorporar/produzir a identidade de cada cultura, objetivando dar coerência às práticas produtivas de cada região, seus recursos e territórios.

Esses quatro níveis de racionalidade articulados constituem a base da racionalidade ambiental, fundamentada num conjunto de valores que mobilizam a sociedade na concretização dos objetivos da sustentabilidade, articulando-os com os processos ecológicos, tecnológicos e sociais, que são a base de uma racionalidade produtiva alternativa (Leff, 2009, p. 304).

2.2 A NECESSIDADE DE UMA ÉTICA REVITALIZADA

A pesquisa, em sua fundamentação teórica, parte do pressuposto da urgência para ressignificar uma nova ética, tal como proposta por Hans Jonas (2006) em sua obra seminal "O Princípio Responsabilidade". Só que, agora, não mais discorrendo através daquele seu ponto de vista ontológico, ou tampouco confrontando os fundamentos do Marxismo e do Capitalismo, mas - diferentemente, amparado em uma nova perspectiva que, antes de tudo, articula o

interesse pelo lucro e os fatores de impacto socioambientais em um mesmo organismo híbrido, que compartilha valor e habilita a inovação social.

Não obstante os problemas sistêmicos já descritos, Morin (2021) sustenta que é indispensável nos concentrarmos em construir uma “nova via” para dar conta das demandas de um mundo em transformação; agora, ainda mais urgente, em função de que a pandemia revelou (i) as insuficiências políticas, econômicas e sociais, assim como (ii) os grandes perigos de retrocesso, potencializados por ela.

Quando Morin (2021, p. 56) evoca o imperativo da mudança e o denomina “**via**” – ao invés de revolução, de projeto de sociedade – não deixa dúvidas sobre o caráter fluido de uma nova Via político-ecológico-econômico-social em um mundo em transformação e ambiguidades. E propõe que essa nova Via seja guiada pela “necessidade de **regenerar** a política, de humanizar a sociedade e de ter um humanismo regenerado”.

Por um humanismo regenerado, há que se reconhecer a complexidade humana, feita de contradições. Por outro lado, há que se rejeitar o humanismo de quase divinização do homem – aquele voltado para a conquista e dominação da natureza. Um **humanismo regenerado** é aquele que reconhece nossa animalidade e nossa conexão seminal com a natureza, mas, também, nossa singularidade, nossas especificidades intelectual e cultural, nossa fragilidade e subjetividades. “O indivíduo que é, ao mesmo tempo, *sapiens* e *demens*, *faber* e *mythologicus*, *economicus* e *ludens*, ou seja, **Homo complexus**”.

Por uma ética revitalizada – para além de uma reforma individual que busca transformar o homem em um ser perfeito, quase divino – Morin (2021) salienta que podemos tentar desenvolver o que nele há de melhor: sua faculdade de ser responsável e solidário. Na perspectiva de revitalização da ética, SOLIDARIEDADE e RESPONSABILIDADE são imperativos não só políticos e sociais, mas também pessoais, pois, segundo o autor, reforma da sociedade e reforma pessoal são inseparáveis.

Cada um é indivíduo, sujeito, ou seja, quase tudo para si e quase nada para o universo, fragmento ínfimo e infirme da antroposfera: mas alguma coisa, como um instinto, insere o que há de mais interior à minha subjetividade nesse antroposfera, ou seja, liga-me ao destino da humanidade (Morin, 2021, p. 96).

Em outra perspectiva, Morin (2021) observa que um humanismo regenerado, cuja ética revitalizada forja um novo pensar e agir, não se resume apenas ao sentimento de comunhão e solidariedade humana, mas, sobretudo, é intrínseco ao sentimento de ser parte da própria metamorfose que constrói o novo devir.

2.2.1 Autoética

Para compreender a autoética, portanto, faz-se necessário revisitar a concepção de sujeito preconizada por Morin, sujeito esse, imerso na complexidade, que integra diferentes partes (biológicas, físicas, psíquicas, culturais, sociais etc.) - algumas já constituídas e outras em constante ressignificação (Morin, 2003).

A ética individualizada – de si para si - é denominada por Morin (2017, p. 100) como autoética: “A ética para si, no sentido que comporta a lealdade, honra e responsabilidade, conduz à ética para o outro”. Morin (2017, p. 142) resume a autoética em dois mandamentos: “disciplinar o egocentrismo; desenvolver o altruísmo”. É fazer com que o indivíduo pense e aja, considerando o impacto no outro, a partir da perspectiva do pensamento complexo - que abraça a diversidade e reúne o separado; que “estabelece a religação cognitiva e abre uma via indo e vindo na religação cognitiva à religação ética”.

Praticar a autoética é incorporar o espírito altruísta e comunitário no pensamento (reflexões) e nas ações (decisões), em contraposição ao individualismo de nossa civilização. É forjar, no nível da autonomia individual, a consciência e a decisão pessoal, autonomizando a ética. A autoética, por fim, está fundamentada no desenvolvimento da solidariedade e responsabilidade (Morin, 2017).

Porém Morin (2017 p. 40) ressalta que o pensar e o agir – com solidariedade e responsabilidade - estão imersos na “incerteza ética” e nos princípios que regem a “ecologia da ação”, pois “mesmo supondo-se a consciência do bem e de dever, a ética encontra dificuldades sem solução na simples consciência do ‘fazer o bem’, do ‘agir pelo bem’, do ‘cumprir seu dever’”. A ecologia da ação observa que os impactos de uma ação são imprevisíveis e escaparão progressivamente ao controle e intenção de seu autor, pois, tão logo se comece uma ação, seus impactos entrarão num jogo de interação e retroação no meio que ela se produz. Há, portanto, um hiato entre a intenção e a ação, como observa Morin: “é no ato que a intenção corre o risco de fracassar”.

Ademais, segundo Morin (2017, p. 47), assim como o pensamento complexo, a ética está imbricada em um contexto de contradições. “não há imperativo categórico único em todas as circunstâncias”; ao contrário, imperativos antagônicos estão normalmente presentes

ensejando conflitos que tendem a determinar decisões frustrantes ou arbitrárias ou, mesmo, uma paralisia.

A racionalidade produtiva e seus impactos (econômicos, sociais e ambientais) – sejam externalidades ou intencionalidades – parecem nutrir o processo decisório de incertezas e antagonismos. Nesse contexto, o paradigma “geração de valor econômico *versus* impacto socioambiental” está imerso em uma complexidade ética, pois, a despeito das apostas e estratégias planejadas, **as decisões (ações) permanecerão sob uma incerteza irreduzível**, ligada à ecologia da ação (intencionalidade positiva), aos limites do calculável, aos antagonismos de imperativos, às contradições éticas e às ilusões do espírito humano, mas também estarão ligadas ao “aspecto trinitário pelo qual a autoética, a socioética e a antropoética são, ao mesmo tempo, complementares, concorrentes e antagônicas” (Morin, 2017, p. 57).

Em uma perspectiva pragmática, Morin (2017) aborda o agir de governantes e os negócios - e ressalta a dissociação entre ética e política, “desde Maquiavel”,

[...] visto que o governante deve obedecer à lógica da utilidade e de eficácia, e não à moral. A economia comporta, claro, uma ética dos negócios, exigência de respeito aos contratos, mas obedece aos imperativos do lucro, o que leva à instrumentalização e à exploração de outros seres humanos (Morin, 2017, p. 25).

A prioridade será o lucro, uma vez que a concepção racionalizadora da natureza humana considera, ainda que numa perspectiva incompleta, o *homo sapiens* como *homo faber* - caracterizado por seu instrumental e pela técnica - e um *homo economicus* – definido pelo interesse e pelo lucro” (Morin, 2017, p. 137).

No contexto do pensar e agir de *homo complexus*, porém, Fiedler-Ferrara (1998, p. 46) sugere que – à procura de um mundo em equilíbrio, devemos superar a ruptura entre **progresso** e **desenvolvimento**. Onde, por progresso: “deve-se entender o uso ético dos resultados do trabalho no sentido de acumular aquisições materiais e de conhecimentos objetivos capazes de transformar a vida social, e de conferir-lhe maior significado e alcance no contexto da experiência humana”. E por desenvolvimento, “os altos índices de rendimento dos fatores de produção, isto é, os recursos naturais, o capital e o trabalho”.

A partir da conscientização dessa dissociação (desenvolvimento-progresso) e sob o imperativo de superar essa cisão, o “desenvolvimento com progresso só se faz quando princípios éticos guiam primordialmente as relações humanas, em particular o trabalho intelectual”. A superação dos dilemas nos quais estamos mergulhados depende de uma “ética

solidária - cooperativa e baseada numa intenção de qualidade do que se pensa e se faz” (Fiedler-Ferrara, 1998, p. 47).

2.3 VALOR E PROPÓSITO COMPARTILHADO

Por muitos anos, a racionalidade produtiva hegemônica impôs - e ainda impõe - uma cultura em que a geração de lucro e a geração de impacto socioambiental positivo são objetivos inconciliáveis. Por essa lente de *trade-off*, uma iniciativa ou (i) era destinada a gerar lucro, ou (ii) orientada para o impacto socioambiental positivo e a sustentabilidade (Barki; Comini; Torres, 2019; Leff, 2006a, 2010a; Armendáriz; Morduch, 2010).

A literatura sobre modelos organizacionais orientados para sustentabilidade busca alcançar esses conceitos, com destaque para a criação de valor social e ambiental, além do econômico, através de intervenções que visam mitigar externalidades ou, até mesmo, promover impacto socioambiental positivo. Elkington (2001), na abordagem “*triple bottom line*” (TBL), defende que os resultados líquidos de seus efeitos negativos devem contemplar as três dimensões: econômica, social e ambiental. Vinte cinco anos mais tarde, Elkington (2018) reconheceu o fracasso de sua proposta, dado que o sistema capitalista ofuscou as dimensões social e ambiental em benefício da esfera econômica, demonstrando que o paradigma proposto não é meramente uma questão contábil, mas uma nova racionalidade, uma mudança real do sistema.

"Precisamos de uma nova onda de inovação e implantação do TBL [...] Na verdade, nenhuma dessas estruturas de sustentabilidade será suficiente, enquanto não tiverem o ritmo e a escala adequados - a intenção radical necessária - para impedir que todos nós ultrapassemos nossos limites planetários" (Elkington, 2018).

Não é de hoje que novos conceitos e paradigmas têm emergido buscando equilibrar e dar sentido à função socioambiental das organizações e suas responsabilidades para com toda "sua rede", bem como conciliar os diferentes interesses dos atores envolvidos e/ou impactados. Um bom exemplo é a Teoria dos *Stakeholders*, formulada por Freeman (1984), que tem como base a noção de interdependência entre as organizações, indivíduos e grupos sociais com os quais mantêm relações de interesse e influência mútua. Uma perspectiva estratégica orientada para todas as partes interessadas (*stakeholders*) que, revisitada e fundamentada ao longo das últimos três décadas, busca ampliar a noção de responsabilidade e de geração de valor para além dos acionistas e investidores, valorizando toda a rede e suas partes interessadas:

trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade local, meio ambiente, dentre outros (Freeman, 1984, 1994, 2010a, 2010b, 2017; Freeman *et al.*, 2017, Freeman; Dmytriiev, 2017; Freeman *et al.*, 2010; Schneider; Sachs, 2017).

Mais tarde, evocando uma nova perspectiva para o capitalismo, intitulado de "Capitalismo de *Stakeholders*", Freeman, Martin e Parmar (2007) propõem um modelo "fundado em linhas libertárias e pragmáticas" - o qual não se baseia apenas na perspectiva da propriedade privada e do interesse dos acionistas e investidores, ou mesmo na competição e nos mercados livres, mas, sim - "baseado na liberdade, direitos e na criação por consentimento de obrigações positivas" entre as partes, buscando, constantemente, a obtenção de bons resultados e a prevenção de alternativas autoritárias.

Os princípios do capitalismo de *stakeholders* buscam construir a estrutura necessária para criação de valor e trocas entre os atores, dado que os relacionamentos – então protagonistas dessa nova visão - serão sustentáveis somente se e quando as obrigações e responsabilidades forem respeitadas. Para isso, ademais, há que se permear a ética em sua fundamentação, respeitar a complexidade dos seres humanos e estimular a inovação (Freeman *et al.*, 2007).

Nesse sentido, ao avaliar a "revolução conceitual" pela qual os negócios estão passando e tendo como ponto de partida as falhas na "velha história" do capitalismo, Freeman (2017) apresenta seis princípios que norteiam e fundamentam uma "nova história" para o capitalismo: um capitalismo responsável, orientado para seus *stakeholders* e cujos arranjos em rede garantem o equilíbrio dos interesses e direitos de todas as partes interessadas. São eles:

- Os relacionamentos entre as partes interessadas são o centro da rede;
- Todas os *stakeholders* são interdependentes;
- *Trade-offs* são falhas gerenciais do processo de inovação;
- Propósito, valores e ética devem estar imbricados nas organizações, inspirando funcionários e outras partes interessadas;
- Negócios existem no mundo físico, com impactos sociais e ambientais; e
- Pessoas são complexas. E existe um novo nível de consciência humana emergindo.

Além do mais, os desafios decorrentes do aumento da complexidade dos sistemas de negócios têm levado as organizações, cada vez mais, a desenvolver práticas orientadas para toda a cadeia de valor e seu entorno, seja em benefício da gestão de riscos, seja em função de maior consciência e responsabilidade socioambiental, ou na busca de geração de valor para

todas as partes. Nesse contexto, o engajamento com as partes interessadas tem se mostrado potencialmente uma fonte de vantagens competitivas sustentáveis, assim como importante alavanca de criação de valor para as partes interessadas e a sociedade (Freeman, 2017; Freeman *et al.*, 2017; Laloux, 2017; Sulkowski *et al.*, 2018; Mackey; Sisodia, 2013, 2018; Schaltegger *et al.*, 2012; Schaltegger *et al.*, 2016a, 2016b, 2017).

Ao contribuírem para a criação de valor social e ambiental, as organizações podem também criar vantagens competitivas ao mesmo tempo que contribuem para o desenvolvimento sustentável dos mercados e da sociedade (Schaltegger *et al.*, 2012; Schaltegger *et al.*, 2016a, 2016b). Não obstante, Hart (2019, p. 23) sustenta que, para que o desenvolvimento se torne sustentável, numa perspectiva mais ampla, é mandatório a adoção de um novo paradigma, pois as reduções incrementais das externalidades negativas e mesmo os programas de responsabilidade social não serão mais suficientes. "É preciso nada menos do que uma transformação para uma forma de capitalismo verdadeiramente sustentável" (Hart, 2019, p. 23).

Inúmeros movimentos de transformação focados em novos paradigmas econômicos e de inovação social e econômica estão imbricados no contexto das organizações em rede e apresentam novos designs econômicos e de estruturas sociais e novas economias, graças ao advento das novas tecnologias e seu poder descentralizador (Marins, 2019).

Em linha com o propósito de promover o interesse pela responsabilidade socioambiental e pela sustentabilidade, outros movimentos protagonistas e teorias têm buscado equacionar novos paradigmas e propor a adoção de novos princípios, como, por exemplo: (i) o princípio de criação de "Valor Compartilhado" proposto por Porter e Kramer (2011) - no qual as empresas deveriam se concentrar em unir o sucesso das organizações ao progresso da sociedade; (ii) o "Capitalismo Consciente" proposto por Mackey e Sisodia (2018); (iii) o modelo B Corporation proposto pelo B-Lab, no contexto dos negócios responsáveis (Poconi *et al.*, 2019; Winkler; Brown; Finegold, 2019; B-Lab, 2021).

Na mesma direção, em 19 de agosto de 2019, a organização *Business Roundtable* reuniu um grupo de CEOs de grandes corporações nos Estados Unidos – que, juntas, somam mais de 15 milhões de funcionários e faturamento anual superior a US\$ 7 trilhões - para a assinatura de uma nova declaração sobre os objetivos das corporações, não mais apenas focado na maximização do retorno para os acionistas, mas, para servir aos interesses de todas as suas partes interessadas (Harrison; Philips; Freeman, 2019; Business Roundtable, 2019).

Mais recentemente, observa-se grande ascensão da demanda pelos investimentos responsáveis, com ênfase na integração de boas práticas ambientais, sociais e de governança

(ASG) – ou, do inglês: *Environmental, Social and Governance* (ESG) (Broadstock *et al.*, 2021; Leins, 2020; Signori *et al.*, 2021). O encontro do Fórum Econômico Mundial realizado em junho de 2020 – sob o tema “*The Great Reset*” – por exemplo, não deixa dúvida da importância de encontrar respostas para os impactos dramáticos e de longo alcance da pandemia da Covid-19 e, nessa direção, apresentar uma proposta para o necessário redesenho do "roteiro existente de como governar países, conviver com os outros e participar da economia global", na direção de um futuro mais justo, sustentável e resiliente (Alessi, 2020; Marshall; Correa, 2020; Schwab; Malleret, 2020).

Em consonância aos temas da agenda ESG e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), Schwab e Malleret (2020), resumem: "Há uma necessidade urgente dos *Stakeholders* globais cooperarem na gestão simultânea das consequências diretas da crise COVID-19. Para melhorar o estado do mundo, o Fórum Econômico Mundial está iniciando a iniciativa *The Great Reset*".

Nessa mesma direção, para além dos limites dos modelos tradicionais e explorando modelos econômicos híbridos, destacam-se os **Negócios de Impacto Socioambiental** (NIS) – os quais se desenvolvem explorando as oportunidades de negócio cujo propósito é resolver (ou ajudar a resolver) problemas socioambientais contemporâneos e, no limite, habilitar a inovação social (Nicholls, 2004, 2006; Yunus, 2018; Comini; Rosolen; Fischer, 2019; Barki; Comini; Torres, 2019; Laursen *et al.*, 2021; Hart, 2019; Wu; Wu; Sharpe, 2020).

Impulsionado por uma nova geração de ativistas sociais pragmáticos, inovadores e visionários e suas redes, o empreendedorismo social se baseia em uma mistura eclética de modelos de negócios, caridade e movimentos sociais para reconfigurar soluções para os problemas da comunidade e entregar um novo valor social sustentável (Nicholls, 2006, p. 2).

Nicholls (2006) observa, portanto, que o empreendedorismo social emergiu como um fenômeno global nos últimos anos no contexto da geração de valores sociais e ambientais.

2.4 INVESTIMENTOS DE IMPACTO E A RELEVÂNCIA DOS IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES: A COEXISTÊNCIA DE DIFERENTES PARADIGMAS

O Espectro do Capital (*The Spectrum of Capital*) proposto pela Bridges Ventures (2015) tem servido de referência para vários estudos acadêmicos e práticos, com o objetivo de

classificar e comparar os diferentes tipos de investimentos, no que tange aos objetivos, intenções, foco e relação risco-retorno-impacto esperados (Freireich; Fulton, 2009; Agrawal; Hockerts, 2021; Gutterman, 2020; OECD, 2015, 2019; Cohen, 2019; Yasar, 2021). Mais especificamente, o Espectro do Capital proporciona a comparabilidade de diferentes paradigmas (e racionalidades), como pode ser observado na Figura 4 e detalhado a seguir.

ABORDAGEM	INVESTIMENTOS TRADICIONAIS	INVESTIMENTOS RESPONSÁVEIS, SUSTENTÁVEIS E DE IMPACTO				FILANTROPIA
		INVESTIMENTO RESPONSÁVEL	INVESTIMENTO SUSTENTÁVEL	INVESTIMENTO DE IMPACTO		
				"LUCRO PRIMEIRO"	"IMPACTO PRIMEIRO"	
FOCO	Pouco ou nenhum foco em práticas ambientais, sociais e de governança	Mitigação de riscos, a fim de proteger o valor econômico. (práticas ESG com foco na gestão de riscos)	Adoção progressiva de práticas ESG que podem aumentar o valor econômico.	Abordar os desafios sociais que geram retornos financeiros competitivos para os investidores	Abordar os desafios sociais que exigem um retorno financeiro abaixo do mercado para os investidores	Abordar desafios sociais que não podem gerar retorno financeiro para os investidores
OBJETIVOS FINANCEIROS		Retorno financeiro competitivo e ajustado aos riscos envolvidos			Retorno financeiro abaixo do mercado	Sem retorno financeiro
PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS		Mitigação de riscos ambientais, sociais e de governança (ESG)				
			Busca de oportunidades ambientais, sociais e de governança (ESG)			
			Intencionalidade: O impacto positivo é central para o investimento Foco em soluções mensuráveis de alto impacto			
INTENCIONALIDADE DE IMPACTO	Pode ou não causar danos	Atua para evitar danos				
			Beneficia as partes interessadas			
			Contribui para soluções			

Figura 4 – Espectro do Capital

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Bridges Ventures (2015) e Impact Management Project (2018)

O espectro do capital é orientado pelo eixo que infere o **grau de valor compartilhado** que cada abordagem de investimento tem associado com seu propósito: Desde o tradicional investidor fiduciário até o doador filantrópico. Ou seja, desde o investimento meramente financeiro, com baixo ou nenhuma preocupação com os impactos socioambientais (externalidades) até, no outro extremo, os investimentos voltados somente para o impacto socioambiental, sem retorno financeiro (Lee-Chin, 2018).

Até meados do século XX, existiam somente dois “nós dominantes” no espectro do capital, exatamente os extremos: o investimento fiduciário e o investimento filantrópico. No final dos anos 1960 e início dos anos 1970, as coisas começaram a mudar e o “meio” do espectro começou a ficar mais claro, sendo preenchido com outras abordagens. Nesse sentido, algumas teses de investimento passaram a considerar as consequências sociais e ambientais em suas decisões, evitando, minimamente, o incentivo a práticas e empresas que pudessem ser social e ambientalmente prejudiciais (Trelstad, 2016).

A abordagem do **Investimento Responsável** preconiza uma “triagem negativa” (*negative screening*), objetivando evitar precipuamente ativos com histórico negativo no que tange a gestão ambiental ou de resíduos - incluindo pegadas de carbono inaceitavelmente altas - bem como, relações laborais precárias, particularmente ligadas ao não pagamento de salários dignos e, também, questões de má governança, como falta de diversidade nos conselhos, ou

controle excessivo de acionistas privados. Essa estratégia visa mitigar riscos Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) com foco na proteção do valor econômico do ativo, especialmente em um mundo cada mais transparente (Addis; McLeod; Raine, 2013; Lee-Chin, 2018; Cohen, 2019).

Da triagem negativa, evoluindo para uma “triagem positiva” (*positive screening*), os **Investimentos Sustentáveis** buscam encontrar ativos com alto desempenho em fatores ambientais, sociais e de governança (ESG) em comparação a seus pares (*Best-in-Class*). Desta forma, objetivam integrar profundamente os fatores ESG em sua análise de investimento, identificando proativamente ativos e empresas com potencial de superar o mercado, em função de suas práticas mais sustentáveis, comparado com seus pares ao longo do tempo – seja por meio de sua gestão ambiental, engajamento de *stakeholders* ou práticas de governança (Höchstädter; Scheck, 2014; Lee-Chin, 2018; Cohen, 2019).

Os **Investimentos de Impacto**, por sua vez, são os investimentos feitos em empresas, organizações e fundos com a intenção de gerar impacto social e ambiental positivo e mensurável, juntamente com um retorno financeiro. Objetivam, portanto, para além do risco-retorno financeiro, contribuir para a solução de problemas sociais e ambientais - oferecendo uma solução baseada no mercado, para um desafio que o investidor deseja endereçar. O ponto central de ênfase nesta definição é a intenção do investidor (O’Donohoe *et al.*, 2010; Johnson; Lee, 2013; Höchstädter *et al.*, 2015; Giin, 2018).

Adicionalmente, o Giin (2018) define que prática do investimento de impacto é definida por quatro características principais:

- **Intencionalidade**

A intenção de um investidor de ter um impacto social ou ambiental positivo por meio de investimentos é essencial para o investimento de impacto.

- **Investimento com Expectativa de Retorno**

Espera-se que os investimentos de impacto gerem um retorno financeiro sobre o capital ou, no mínimo, um retorno do capital.

- **Faixa de Expectativas de Retorno e Classes de Ativos**

Os investimentos de impacto visam retornos financeiros - que variam de abaixo do mercado a taxas de mercado ajustada ao risco - e podem ser feitos em todas as classes de ativos, incluindo, entre outros, equivalentes de caixa, renda fixa, capital de risco e *private equity*.

- **Medição de Impacto**

Uma marca registrada do investimento de impacto é o compromisso do investidor em medir e relatar o desempenho social e ambiental e o progresso dos investimentos subjacentes, garantindo transparência e responsabilidade ao informar a prática do investimento de impacto e dos negócios reais.

Nesse sentido, cabe observar que os investimentos de impacto são investimentos centrados no conceito de “valor combinado” (*blended value*) – pois visam retornos sociais, ambientais e financeiros. São destinados, através da cadeia de investimento, à economia real alcançando, desta forma, empresas sociais de diferentes estruturas e propósitos: organizações sem fins lucrativos, organizações com fins lucrativos ou organizações híbridas, como os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) - que fornecem soluções para problemas ambientais ou sociais e que visam o lucro, através de mecanismos de mercado, gerando, intencionalmente, valores ambientais ou sociais, além do valor econômico (Nicholls, 2010; Nicholls; Dagers, 2016).

São fundamentais para os **negócios de impacto socioambientais (NIS)**, pois esses precisam de ativos financeiros inovadores, sob medida para suportar a ampla gama de contextos em que operam. Armeni e Ferreyra de Bone (2017) destacam que alguns negócios de impacto podem crescer e se tornar muito lucrativos, enquanto outros podem parecer organizações sem fins lucrativos, desafiando a relação risco-retorno-impacto do investimento. Por isso, os mecanismos de financiamento dos empreendedores sociais devem ser inovadores e amplos.

Cohen (2019) vai além e defende que a “revolução do impacto” está ressignificando a relação **risco-retorno-impacto** – e que “devemos mudar o impacto para o centro de nossa consciência.” Ressaltando que “o impacto precisa ser trazido ao coração de nossa sociedade e ocupar seu lugar no centro de nosso sistema econômico”.

Não podemos mudar o mundo jogando mais dinheiro em conceitos antigos que não funcionam mais – precisamos de novos conceitos e abordagens. Novas palavras são cunhadas para capturar novas ideias, o que é tão verdadeiro na economia quanto no mundo da descoberta científica. [...] A Revolução do Impacto promete ser tão revolucionária quanto a Revolução Industrial ou a revolução mais recente na tecnologia. É um movimento pacífico iniciado por jovens consumidores e empreendedores, que estão mais uma vez rompendo com os modelos de negócios vigentes, mas desta vez para melhorar vidas, reduzir a desigualdade e melhorar o planeta (Cohen, 2018, p. 18-20).

Para Emerson (2017), a noção do “desempenho de três graus” própria dos investimentos de impacto – a saber, risco-retorno-impacto - exige uma mudança de paradigma no pensamento do mercado de capitais: A dimensão de impacto, adicionada à tradicional análise risco-retorno do mercado de capitais, faz com que os investimentos de impacto tenham o potencial de transformar nossa capacidade de construir uma sociedade melhor para todos. E, nesse sentido, o investidor deve buscar integrar cuidadosamente o impacto ao portfólio de investimento, buscando avaliar onde o impacto é redundante, complementar ou catalisador em relação aos objetivos finais do investidor.

2.4.1 Os investimentos de impacto e os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS)

Os NIS podem exigir horizontes de tempo mais longos para alcançar seu ponto de equilíbrio econômico e conciliar a relação risco-retorno-impacto, gerando o valor social e ambiental que almejam. Afinal, eles têm como propósito abordar os problemas mais desafiadores do mundo contemporâneo e, na maioria das vezes, operam em mercados difíceis e tradicionalmente ignorados, precisando, ademais, contrapesar suas duas missões: geração de retorno financeiro para os investidores e a geração valor social e/ou ambiental para os beneficiários-alvo, o que pode gerar conflitos e comprometer seu crescimento (Rottenberg; Morris, 2013).

Como organizações híbridas, os NIS precisam, desde sua modelagem de negócio, alinhar os objetivos financeiros e sua tese de impacto socioambiental, normalmente preconizada ex-ante em sua teoria de mudança.

A troca entre objetivos financeiros sobre objetivos sociais provavelmente resultará em um caminho mais rápido para escalar. As empresas de impacto que buscam investir em ações precisam elaborar um modelo de negócios que alinhe os objetivos sociais e financeiros o mais próximo possível para diminuir as compensações (Rottenberg; Morris, 2013).

Desta forma, o investimento de impacto é fundamental para os NIS, porque eles precisam de ativos financeiros inovadores sob medida, em função da enorme variedade de contextos em que operam. Como observado por Armeni e Ferreyra de Bone (2017), alguns negócios de impacto podem crescer e se tornar muito lucrativos, enquanto outros podem parecer com organizações sem fins lucrativos, sendo assim, os mecanismos de financiamento dos empreendedores sociais devem ser inovadores e amplos. Nesse sentido, novas experimentações

na estruturação de negócios e soluções inovativas em ativos financeiros são necessárias para aprimorar o campo de investimento de impacto (Yasar, 2021).

2.5 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL (NIS)

2.5.1 NIS: Fundamento, principais características

Numa outra perspectiva, mais empírica, fractal e com alta dose de espontaneidade, os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) – com a missão de enfrentar os desafios de que hoje temos consciência - propõem uma nova forma de organização empresarial, unindo o propósito socioambiental - tradicionalmente associado ao terceiro setor, às organizações sem fins lucrativos - com a lógica econômica – associada ao fluxo de negócio, ao lucro e à dinâmica de mercado (Lepoutre *et al.*, 2013; ICE, 2017; Marins, 2019; Lehner; Harrer; Quast, 2019).

Os NIS, vale reforçar, são iniciativas econômicas rentáveis - cujo modelo de negócio é centrado em soluções, consistentes e mensuráveis, que impactam e buscam resolver problemas sociais e/ou ambientais, por meio dos mecanismos de mercado sustentáveis.

[...] diferem de organizações não governamentais porque não dependem de recursos de filantropia ou de doações; não se enquadram como empresas tradicionais porque têm como medida principal de sucesso o impacto social de suas ações inovadoras, e não apenas o lucro; e destoam das ações de responsabilidade social empresarial já que os resultados de negócios de impacto social não advêm de uma externalidade negativa ou de uma iniciativa desassociada do *core business* (objetivo principal) empresarial (Mello, 2018, p. 27).

Exemplos desses empreendimentos híbridos estão surgindo em todo o mundo, em diferentes abordagens e estágios de maturidade (Lepoutre *et al.*, 2013), sempre incorporando ao modelo de negócio uma abordagem fundamentalmente diferente para abordar questões socioambientais. Fourth Sector Network Concept Working Group (2008) buscou categorizar os diversos modelos existentes (i) quanto à origem e mecanismo para acesso aos recursos/capital (Dimensão Receita) e (ii) quanto ao enfoque dos benefícios gerados e respectivos beneficiados (Dimensão Propósito). Como pode ser observado na Figura 5, destacou, ainda, o emergente movimento de convergência para os negócios de impacto socioambiental – caracterizado como o “Quarto Setor” (*Fourth Sector. For-Benefit Organizations*); ou setor 2,5 como outros autores preferem usar.

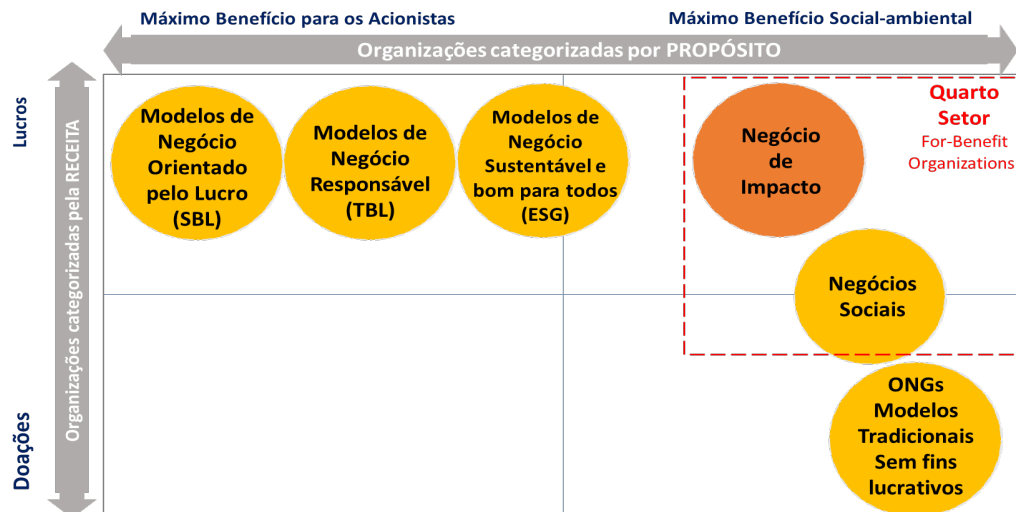


Figura 5 – Cenário organizacional em evolução – Modelo conceitual

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do modelo proposto por Fourth Sector Network Concept Working Group (2008)

Ou seja, os NIS representam uma categoria de negócio, dentro de um amplo espectro de empreendimentos que geram impacto socioambiental positivo. Combina características singulares que, em conjunto, definem uma nova forma de empreender e de resolver problemas socioambientais.

Esse diverso universo de arranjos organizacionais, modelos de negócio, abordagens sistêmicas e novas economias coabitam o “ecossistema de impacto” e podem ainda se apresentar por outras classificações não excludentes: (i) Negócios Sociais, (ii) Comércio Justo, (iii) Economia solidária, (iv) negócios inclusivos, (v) economia circular, (vi) economia colaborativa, (vii) finanças sociais, (viii) economia regenerativa, dentre outros.

Por outro lado, como já abordado anteriormente, não basta um empreendimento declarar-se um negócio de impacto. Primeiramente, seu propósito deve estar comprometido com a resolução intencional de um problema social ou ambiental existente; ademais, a solução deste problema deve ser a principal atividade do empreendimento, o qual deve, ainda, operar como um negócio economicamente sustentável – com geração de valor econômico - e estar comprometido com o monitoramento e medição do impacto positivo preconizado e pactuado com as partes relacionadas (Barki; Comini; Torres, 2019). A Figura 6 apresenta de forma resumida as premissas imperativas para um empreendimento ser classificado como um negócio de impacto socioambiental.

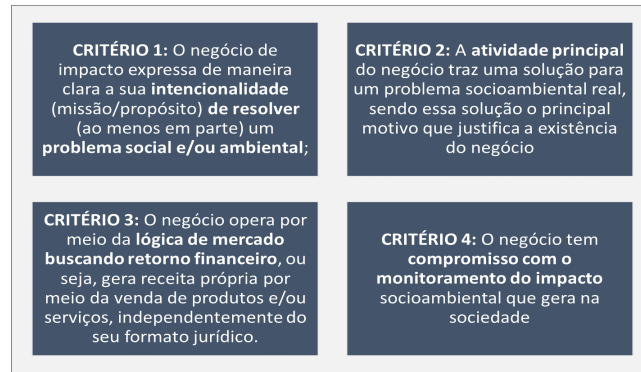


Figura 6 – Características que definem um negócio de impacto socioambiental – quatro critérios simultâneos

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Comini, Rosolen e Fischer (2019) constataram que, mesmo que ainda sejam raros os exemplos de mudanças sistêmicas e de inovações sociais disruptivas:

A maioria dos NIS no Brasil associa um tipo de inovação, seja no mercado seja no produto, a uma modificação em seu modelo de negócio. Isto significa que o empreendimento social aproveita ao máximo a troca de experiências e conhecimento entre parceiros para viabilizar a inovação (Comini; Rosolen; Fischer, 2019, p. 232).

Os autores sustentam que os NIS, exatamente por ter a geração de valor socioambiental como fim, estão diretamente relacionados à inovação social.

2.5.2 O compromisso com a medição de impacto

A prática de monitoramento e avaliação de impacto socioambiental, segundo Vanclay (2003), deve aceitar que os impactos sociais, econômicos e ambientais (biofísicos) são inextricavelmente interconectados. Clifford, Markey e Malpani (2013) observam, ademais, que na perspectiva dos investidores sociais, normalmente, os investimentos são decididos tendo como base uma Teoria da Mudança clara e resultados comprováveis. Destacam, também, a importância de diferenciar os padrões exigidos para a medição de impacto, aplicado a diferentes estágios de maturidade do empreendimento.

A teoria da mudança exige uma postura flexível, adaptativa, pronta para iterar, se necessário, com o precípuo objetivo de gerar impacto e viabilizar seu monitoramento e medição. A agenda de resultados - exigência nos programas sociais e, por consequência, uma questão chave no universo dos investimentos de impacto - impõe a necessidade de demonstrar

de forma explícita o impacto preconizado. Esta demanda por evidências de resultados também desafia a construção de relatos de relação de causalidade – com atribuição de efeitos das atividades dos negócios de impacto e os resultados obtidos (Weiss, 1972, 1995 e 1997; Anderson, 2005; Funnell; Rogers, 2011; Vogel, 2012; Onwuegbuzie; Hitchcock, 2017).

Neste contexto, Nigri e Michelini (2019) observam que a avaliação de impacto social consiste em uma ciência social interdisciplinar ou transdisciplinar - que incorpora diferentes campos do conhecimento. Da mesma forma, Esteves, Franks e Vanclay (2012) destacam a natureza interdisciplinar dos mecanismos de avaliação de impacto social - além dos campos disciplinares e regulatórios, estendendo-se para outros campos de pesquisa, como das práticas de Responsabilidade Social Corporativa.

Para Vanclay *et al.* (2015), a avaliação de impacto socioambiental deve ser transformada em uma ferramenta de gestão sistêmica, suportada por uma cultura de medição e utilização estratégica dos resultados monitorados.

2.5.3 Teoria da mudança - Intervenções planejadas para o impacto socioambiental positivo

Como vimos anteriormente, os NIS têm como propósito transformar a realidade social e/ou ambiental em um contexto específico. O problema a ser enfrentado – amplo e complexo - é, portanto, central para o modelo de negócio, sua estratégia e desempenho. Devem, para isso, especificar da forma mais precisa e detalhada possível os caminhos através dos quais pretendem intervir para promover transformação social ou ambiental e impactar positivamente com seu projeto. Ou seja, é necessário que o empreendimento explicita sua **Teoria de Mudança**, detalhando os recursos, atividades, pressupostos lógicos e mecanismos envolvidos para atingir os resultados esperados (Weiss, 1972, 1995 e 1997; Connell *et al.*, 1995; Rogers, 2007; Imas; Rist, 2009; Lawrence *et al.*, 2009; Funnell; Rogers, 2011; So; Stakesvicius, 2015; Gertler *et al.*, 2016).

Primeiramente, é importante ressaltar que a teoria da mudança não pode ser vista como uma fórmula mágica. A depender de sua aplicação, pode ser muito eficaz, como pode ser mal aplicada gerando perdas e pouco resultado, como qualquer outra abordagem. Trata-se de uma abordagem desafiadora, pois requer o compromisso com uma abordagem reflexiva, crítica e honesta para enfrentar perguntas difíceis: sobre **como** nossos esforços podem influenciar a mudança? Principalmente diante de um cenário de incertezas, dadas as realidades sociais,

culturais, políticas e, por fim, graças às complexidades do ambiente onde todas as iniciativas de impacto socioambiental estão inseridas (Hamdy, 2020; Vogel, 2012; James, 2011).

James (2011) destaca que a teoria da mudança tem como propósito – ao invés de um processo linear – encontrar maneiras de explorar mudanças para problemas mais complexos e que preconizem o entendimento sistêmico para seu desenvolvimento, de forma que seja possível representar explicitamente a estratégia de intervenção e auxiliar para o monitoramento da mudança (impacto) e não simplesmente acompanhar as atividades, auxiliando, assim, no melhor direcionamento das energias e recursos com mais clareza.

Por outro lado, em oposição ao detalhamento dos processos de avaliação de resultados, está o reconhecimento da complexidade e, portanto, das limitações, ambiguidades e incertezas do próprio trabalho de medição, frente às dinâmicas dos contextos em particular e as mudanças políticas e sociais complexas. Desta forma, a teoria da mudança pode ser considerada uma abordagem adequada para lidar com os desafios da complexidade. Seu pensamento deve estar estruturado em mapeamentos realistas e contextualizados em seus aspectos sociopolíticos, seus atores e capacidades de impacto (Vanclay, 2004; Vogel, 2012).

2.5.4 O Modelo C como Ferramenta Estratégica para Negócios de Impacto Socioambiental

O surgimento e a consolidação dos negócios de impacto socioambiental têm provocado uma transformação significativa no panorama organizacional contemporâneo, demandando ferramentas e metodologias específicas que contemplem suas particularidades. Neste contexto, o Modelo C emerge como uma resposta às limitações dos *frameworks* tradicionais de modelagem de negócios, incorporando elementos fundamentais da teoria de mudança e aspectos cruciais para empreendimentos que buscam conjugar impacto social com sustentabilidade financeira (Barki *et al.*, 2015).

Os negócios de impacto socioambiental, também conhecidos como negócios sociais ou empresas híbridas, caracterizam-se pela busca simultânea de resultados financeiros e benefícios socioambientais mensuráveis. Conforme destacam Comini, Barki e Aguiar (2012), estas organizações operam em um espectro que vai desde iniciativas puramente filantrópicas até empresas com fins lucrativos que incorporam objetivos sociais em sua missão, apresentando diferentes formatos jurídicos e modelos de negócio.

A complexidade inerente a este tipo de organização demanda instrumentos específicos de planejamento e gestão. A criação de valor compartilhado requer uma compreensão profunda das intersecções entre negócios e sociedade, bem como ferramentas que permitam operacionalizar esta visão de forma sistemática e escalável. O **Modelo C** (Figura 7) foi desenvolvido como uma evolução do *Business Model Canvas* tradicional, incorporando elementos específicos para contemplar as necessidades dos negócios de impacto.

Segundo Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), um dos principais desafios destes empreendimentos é manter o equilíbrio entre a missão social e a sustentabilidade financeira, aspecto que o Modelo C aborda de forma explícita em sua estrutura, a ferramenta incorpora nove blocos fundamentais que se inter-relacionam de forma sistêmica.

O primeiro elemento, "Problemas Socioambiental" (a resolver), estabelece uma conexão direta com a **teoria de mudança**, exigindo uma compreensão profunda dos desafios socioambientais que o empreendimento pretende endereçar, enfatizando a importância da clareza sobre o problema socioambiental como ponto de partida para qualquer iniciativa de impacto.

A identificação dos grupos-alvo – clientes, beneficiários impactados, parceiros, equipe - e a elaboração da proposta de valor com a variável socioambiental constituem elementos centrais do modelo, refletindo a necessidade de criar benefícios tanto para os beneficiários diretos quanto para outros *stakeholders* do ecossistema. Esta perspectiva *multistakeholder* é fundamental para a construção de modelos de negócio sustentáveis e escaláveis.

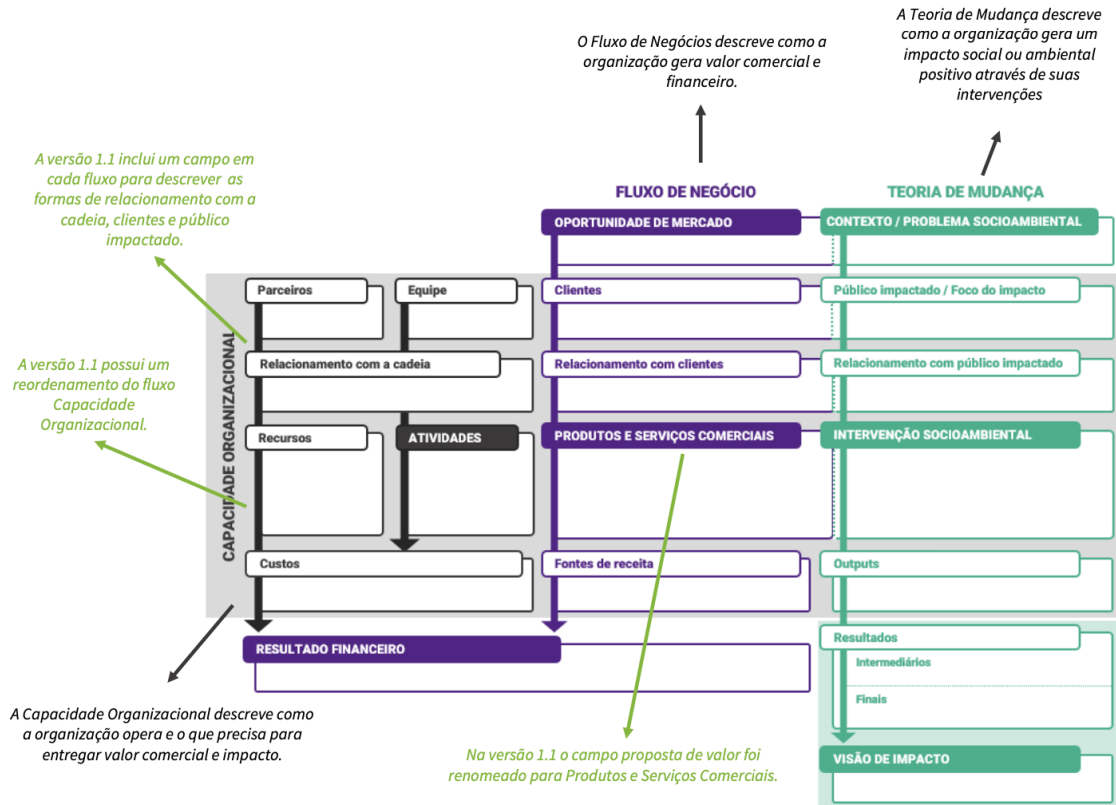


Figura 7 – Modelo C
Fonte: ICE (2018)

As atividades-chave e os recursos-chave no Modelo C contemplam não apenas os aspectos operacionais tradicionais, mas também as capacidades específicas necessárias para gerar impacto social, ou seja, habilitam vantagens competitivas para criar valor econômico e viabilizam a teoria da mudança para criar valor socioambiental. Como iremos detalhar nessa pesquisa, os negócios de impacto frequentemente necessitam desenvolver competências híbridas que combinam expertise de mercado com profundo conhecimento das questões sociais abordadas (ICE, 2018).

O bloco de parcerias-chave assume particular relevância no contexto dos negócios de impacto, dado que as colaborações intersetoriais são frequentemente cruciais para a efetividade e escalabilidade das soluções sociais. A estrutura de custos e as fontes de receita são tratadas no Modelo C de forma integrada com a missão social - a necessidade de maximizar tanto o retorno social quanto a sustentabilidade financeira. Esta abordagem permite uma visão mais holística do modelo de negócio, evitando o risco de *mission drift* identificado por diversos pesquisadores do campo (ICE, 2018).

A visão de impacto constitui um elemento distintivo do Modelo C, incorporando métricas e indicadores específicos para avaliar os resultados socioambientais. A mensuração de

impacto é fundamental não apenas para demonstrar efetividade, mas também para guiar decisões estratégicas e operacionais (ICE, 2018).

O Modelo C representa uma contribuição significativa para o campo dos negócios de impacto, oferecendo uma ferramenta que integra de forma coerente os diferentes aspectos necessários para o planejamento e gestão destas organizações. Sua estrutura reflete o atual estado da arte da literatura sobre empreendedorismo social e negócios de impacto, incorporando elementos cruciais identificados por pesquisadores e *practitioners* do campo.

3 METODOLOGIA

3.1 PERSPECTIVA TEÓRICA, EPISTEMOLOGIA E OUTROS ELEMENTOS DE PESQUISA

A pesquisa científica é um processo complexo que envolve uma série de etapas bem definidas, cada uma delas com suas próprias características e desafios. Apresentaremos uma visão geral das principais perspectivas teóricas e epistemológicas que fundamentam a presente pesquisa, bem como a abordagem e as metodologias utilizadas na coleta e análise dos dados. Para isso, a Figura 8 busca ilustrar os principais elementos envolvidos na pesquisa. Em seguida, discutiremos os percursos metodológicos planejados, métodos e atividades programadas, buscando elucidar como os elementos da pesquisa se relacionam e como foram utilizados para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos. Com isso, espera-se fornecer uma base sólida para o leitor compreender a lógica e o rigor científico pretendidos na fundamentação da tese.

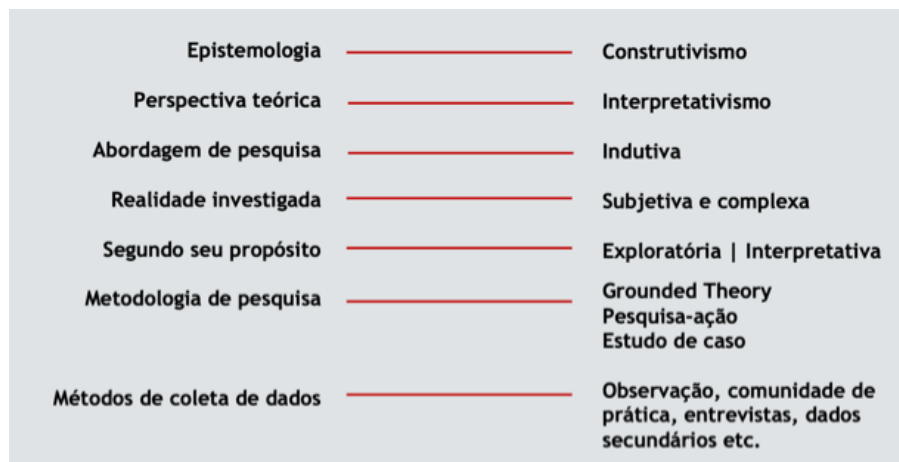


Figura 8 – Epistemologia, perspectiva teórica e elementos da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Gray (2012, p. 34)

3.2 ASPECTOS INTERDISCIPLINARES: ESTRATÉGIA PLANEJADA (E EM EXECUÇÃO)

O trabalho a ser realizado pretende ser construído adequadamente a partir de uma perspectiva interdisciplinar, não apenas porque o seu objeto é interdisciplinar, mas porque a própria abordagem de pesquisa deverá ouvir e dialogar intensamente com outros pesquisadores, atualmente envolvidos, a partir das suas diferentes disciplinas, no esforço de compreender as transformações que sofre o capitalismo e os seus desdobramentos sobre os novos modos de

agir, tanto individual quanto coletivamente; em especial no contexto das inovações sociais e sua complexidade (Philippi Jr.; Silva Neto, 2011).

A pesquisa interdisciplinar e a colaboração entre diferentes perspectivas podem fornecer substanciais recursos e benefícios para pesquisadores, profissionais e formuladores de políticas públicas (Bozeman; Boardman, 2003; Barry; Born; Weszkalnys, 2008) e tudo leva a crer que o futuro da pesquisa seja cada vez mais interdisciplinar (Lyll; Meagher, 2012; Nowotny; Scott; Gibbons, 2003). Desta forma, a combinação das diferentes abordagens metodológicas aqui propostas – no universo dos negócios de impacto socioambiental – busca habilitar um novo olhar sobre a estratégia organizacional, seus dilemas de gestão e desafios frente ao propósito de resolver problemas reais, ao mesmo tempo que constrói vantagens competitivas, gera lucro e crescimento.

Estudar os negócios de impacto socioambiental, antes de tudo, significa ter o próprio impacto como objeto de estudo. Portanto, essa pesquisa precisará compreender os contextos organizacionais onde as intervenções para a promoção do impacto positivo se aplicam. Precisar, ainda, compreender a construção e o monitoramento da Teoria da Mudança e como se pretende, *ex-ante*, produzir impactos socioambientais positivos (Weiss, 1972, 1995, 1997; Imas; Rist, 2009; Gertler *et al.*, 2016; So; Stakesvicius, 2015).

Sendo assim, para atender a seus objetivos, a pesquisa terá de se imbricar no universo do impacto socioambiental e buscar compreender as diferentes problemáticas – como, por exemplo, os desafios sociais e ambientais contemporâneos - endereçados pelos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015). Outrossim, precisará ir além para compreender a lógica planejada e como as intervenções se propõem a resolver os problemas, conforme declarado em sua Teoria da Mudança (Weiss, 1972, 1995, 1997; Rogers, 2007; Funnell; Rogers, 2011), bem como, em última análise, compreender como viabilizar o monitoramento e a medição do impacto alcançado, de forma sistemática e detalhada (Onwuegbuzie; Hitchcock, 2017). Tais desafios estão intrinsecamente relacionados com o próprio propósito do negócio e, portanto, com a própria noção de estratégia e desempenho (Airaghi *et al.*, 1999; Shapira; Kuhlmann, 2003; Schmoch; Beckert; Schaper-Rinkel, 2019).

No contexto dos negócios de impacto, a estratégia de intervenção preconizada, portanto, deverá evocar uma problemática real comum a diversas disciplinas que podem – e devem – ser convocadas a dialogar, cooperar, e repartir tarefas de pesquisa, sem, contudo, se afastarem de seus conceitos e métodos (Nicolescu, 1999; Gusdorf, 2006).

O diálogo com outros pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento e oriundo de disciplinas diversas, interessados no universo dos negócios de impacto socioambiental, deverá ter um lugar de destaque ao longo de todo o projeto, com o intuito de contribuir para emergir novos *insights*, fundamentais para a construção do modelo proposto. Afinal, como observado por Leff (2000), através da união de diferentes perspectivas, procedimentos metodológicos e ferramental – como evidência de maturidade e efetividade - a interdisciplinaridade deverá alçar cada uma das disciplinas a um novo potencial aplicativo para atender à demanda social de conhecimentos.

Nesse contexto, é importante ressaltar o relevante papel das reuniões semanais com pesquisadores do Grupo de Estudos em Conhecimento, Pessoas e Inovação (GECOPI), liderado pelo Professor Dr. Emmanuel Paiva de Andrade. Com ênfase em rodas de conversa com pesquisadores de diferentes formações e professores convidados, as reuniões eram orientadas por leituras selecionadas, promovendo debates interdisciplinares sobre temas relevantes e transversais a todos pesquisadores. As atividades do GECOPI foram determinantes para a evolução da presente pesquisa, com destaque para as leituras (seguidas de debates) dos livros **Princípio Responsabilidade** de Hans Jonas, **Diante de Gaia** de Bruno Latour, **Capitalismo de Vigilância** de Shoshana Zuboff, **Espiritualidade para Céticos** de Robert Salomon, **A Sociedade Ingovernável** de Grégoire Chamayou, **Antifrágil** de Nassim Taleb, dentre outros.

A convergência entre interdisciplinaridade e complexidade é, em última análise, parte de um amplo processo cultural, onde velhas classificações epistemológicas e domínios do conhecimento se tornam mais permeáveis e propensos a cruzamentos de fronteiras políticas, explorando novas conexões e suas implicações (Klein, 1996, 2001, 2004; Newell, 2001a, 2001b).

Ainda dentro do contexto da pesquisa centrada em problemas complexos contemporâneos, cabe ressaltar que o projeto de pesquisa interdisciplinar com os objetivos aqui propostos é caracterizado pelo alto grau de imprevisibilidade de seus resultados, uma vez que estará, basicamente, desbravando um terreno desconhecido. Consciente do desafio de se conviver com a incerteza – a qual "não desaparece", além da necessidade de gerenciá-la ao longo de toda a jornada, os valores não deverão ser pressupostos, mas, sim, deverão emergir da própria prática interdisciplinar, pois nenhuma disciplina, individualmente, será capaz de resolver os problemas contemporâneos e sua complexidade (Ribeiro; Zanirato; Villar, 2011).

Por fim, o propósito final da abordagem aqui preconizada está centrado no estímulo a iniciativas que possam convergir competências, métodos e saberes, em prol das questões de

grande relevância para a sociedade neste momento, foco dos negócios de impacto socioambiental, tendo como estratégia precípua a **abordagem interdisciplinar**, conforme apresentada e sustentada a seguir.

3.3 EXPERIÊNCIA DO PESQUISADOR E SUA VIVÊNCIA NO UNIVERSO DOS NIS E DO INVESTIMENTO DE IMPACTO

Desde 2019, tenho atuado como professor tutor do curso de educação continuada “Negócios de Impacto Socioambiental” na PUC-Rio, onde pude propor, desenvolver e aplicar a **Trilha de Mentoria para NIS** com o objetivo de suportar os alunos com perfil empreendedor em seus projetos ou NIS. Durante nove semanas, a trilha prevê o desenvolvimento de atividades e propõe ferramentas de suporte à modelagem de negócios, além de dinâmicas em grupo, rodas de conversa e sessões individuais de mentoria, dentre outras atividades.

Nesse período, cerca de **90 negócios de impacto** (ou projetos de NIS) - em diferentes níveis de maturidade - participaram da trilha de mentoria para NIS. Após o curso, os egressos são convidados a participar de uma rede de trocas e colaboração com foco em temas relacionados ao universo dos NIS.

Desde 2022, tenho atuado também como consultor e mentor para NIS na incubadora tecnológica da Escola Superior de Desenho Industrial da UERJ (ESDI/UERJ). Nesse período pude suportar diretamente a jornada empreendedora de treze NIS e fui responsável por desenvolver e aplicar a **Trilha de Desenvolvimento para NIS** – com ênfase nas fases de pré-incubação e incubação - em congruência com a certificação CERNE (jornada para negócios tradicionais) e pude apoiar duas edições do “Desafio Empreendedor de Impacto” - evento aberto de inovação social (tipo *hackaton*) centrado no impacto socioambiental em favelas e bairros periféricos da Zona Norte, centro e Zona Oeste do município do Rio de Janeiro.

No segundo semestre de 2023, atuei também como mentor de negócios de impacto na agência de inovação da UFF (AGIR) apoiando a jornada empreendedora de dois NIS, com foco em soluções de saúde e para a economia circular, respectivamente.

Ainda no universo dos negócios de impacto, atuei como avaliador de 40 projetos de NIS no programa **InovAtiva de Impacto** – edições 2023 e 2024 - promovido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDICS) e como membro da banca de avaliação do **programa Inova 2030 Jovens Inovadores em ODS** – edições 2023 e 2024 -

executado pelo Pacto Global da ONU no Brasil, em parceria com a Liga de Intraempreendedores e a Fundação Dom Cabral, com ênfase no intraempreendedorismo de impacto.

De agosto a outubro de 2023, participei como pesquisador convidado da produção de “relatório analítico” de um NIS produtor, fabricante e exportador de “produtos alimentícios regenerativos”, no âmbito da pesquisa sobre **negócios alimentares regenerativos** para a *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN) – em coautoria com profas. Graziella Maria Comini (USP), Rosa Maria Fischer (USP) e o prof. Leopoldo Blugerman (Universidad Nacional de General Sarmiento). Nessa oportunidade, para a produção do relatório/estudo de caso, visitamos a fazenda modelo no interior do Pará e a fábrica em Belém (PA), quando entrevistamos o fundador/CEO, as principais lideranças e a gestora do fundo de investimento de impacto – investidor no NIS.

Por fim, em 2024 fui coautor do livro eletrônico **A rota do recurso: guia para organizações de apoio a empreendimentos de impacto (OEI)** - coautoria Daiane Dultra, Marcello de Miranda Borio e Ruth Espinola Soriano de Mello. Pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), ISBN 978-65-80811-15-1.

Com essa intensa convivência com os empreendedores sociais, investidores de impacto e pesquisadores do ecossistema de inovação social buscou-se, intencionalmente, forjar um olhar mais atento à realidade dos NIS no Brasil e no mundo e, desta forma, habilitar um importante ponto de partida para as atividades de pesquisa planejadas nos percursos metodológicos descritos a seguir.

3.4 PERCURSOS METODOLÓGICOS: MÉTODOS, ATIVIDADES PROGRAMADAS E RESULTADOS ESPERADOS

A problemática aqui proposta inscreve-se na perspectiva dos métodos qualitativos de pesquisa, uma vez que sua base fundamental é de natureza indutiva e hermenêutica, buscando-se encontrar e descrever os padrões presentes nas práticas dos negócios de impacto socioambiental. As etapas planejadas para o desenvolvimento do projeto servem de evidência da estratégia planejada (Figura 9), com destaque para a triangulação de diferentes abordagens metodológicas. Neste sentido, ao menos três perspectivas metodológicas se colocam como úteis e complementares ao esforço de pesquisa, dialogando, naturalmente, com a epistemologia interdisciplinar.

ETAPA	OBJETIVOS DA PESQUISA	MÉTODO / ATIVIDADE DE PESQUISA	ENTREGÁVEL
Geral	Propor modelo conceitual para classificação de diferentes racionalidades produtivas, dimensões e métricas - Continuum da racionalidade produtiva - que permita compreender, caracterizar e classificar os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) e suas diferentes racionalidades produtivas.	Teoria Fundamentada (Grounded Theory)	Teorias, métodos e ferramentas selecionadas
		Revisão da Literatura, artigos, livros, relatórios, pesquisas	Protótipo do Continuum da Racionalidade Produtiva . Da racionalidade econômica da modernidade à racionalidade ambiental, em Leff.
		Entrevistas exploratórias com especialistas (diferentes atores)	
I	Investigar diferentes formatos de negócios de impacto socioambiental e compreender suas origens, diferenças, desafios e oportunidades;	Teoria Fundamentada (Grounded Theory)	Compreensão do estado da arte nas referências teóricas sobre investimentos de impacto, negócios de impacto socioambiental, negócios sociais, empreendimentos sociais e demais organizações "impact-driven".
		Revisão da Literatura, artigos, livros, relatórios, pesquisas	Primeiras reflexões, refinamento da estratégia de pesquisa
		Entrevistas exploratórias com especialistas (diferentes atores)	Mapa comparativo de negócios de impacto socioambiental
		Roda de conversa e dinâmicas para construção de Comunidade de Prática com empreendedores de NIS - abordagem orientada pela Action Science (Ciência-ação), buscando construir e testar teorias fáceis de ação, contemplando reuniões de grupo, oficinas, seminários etc. para coleta de dados, feedback e análise de dados (COUGHLAN & COUGHLAN, 2002; THOLLENT, 2011, GRAY, 2012).	Observação e interpretação dos aspectos simbólicos da linguagem e dos comportamentos; Mapeamento dos conhecimentos e percepções do contexto no qual o problema-alvo está imbricado; e Mapeamento cognitivo dos problemas-alvo em cada situação investigada.
II	Contribuir com a discussão de cada componente do modelo proposto: - Racionalidade Econômica, Racionalidade Produtiva e Racionalidade Ambiental - Ética, auto-ética, ética da responsabilidade... - Negócio de impacto socioambiental, design e mecanismos de criação e geração de valor econômico e socioambiental - Teoria da mudança e medição de impacto - Hibridismo organizacional - Economia regenerativa e negócios regenerativos	Teoria Fundamentada (Grounded Theory)	Compreensão do estado da arte nos referências teóricas de cada componente do modelo proposto
		Revisão da Literatura, artigos, livros, relatórios, pesquisas	Avaliação de convergências e divergências de cada referencial teórico à luz do contexto dos NIS, seu propósito e suas racionalidades produtivas.
		Entrevistas exploratórias com especialistas (diferentes atores)	
III	Analisar percepções sobre desempenho e geração de valor dos diferentes atores do ecossistema de negócios de impacto socioambiental: (i) Investidor; (ii) Empreendedor e lideranças; (iii) Público foco do impacto; (iv) Cliente; (v) Acadêmicos relacionados ao tema e outros atores relevantes.	Teoria Fundamentada (Grounded Theory)	Mapa de lacunas e oportunidades de alinhamento (<i>Gap Analysis</i>): (i) Investidor; (ii) Empreendedor e lideranças; (iii) Público foco do impacto; (iv) cliente; outros atores.
		Entrevistas exploratórias com especialistas (diferentes atores)	Na perspectiva do plano valorativo, evidenciação dos critérios, normas, valores aceitos, respeitados, rejeitados ou adaptados;
IV	Aplicar o modelo conceitual em NIS - preferencialmente relacionados à Economia Regenerativa - e discutir os resultados.	Teoria Fundamentada (Grounded Theory)	Modelo conceitual aplicado e revisado.

Figura 9 – Planejamento das atividades de pesquisa
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2020)

De um lado, deve-se pensar na construção de uma **teoria fundamentada (*Grounded Theory*)** que forneça elementos constitutivos do mapa mental de sujeitos selecionados entre investidores, empreendedores, líderes, e outros importantes atores da cadeia de valor atualmente empenhados em investimentos e negócios comprometidos com o impacto socioambiental positivo. Compreender, a partir daí, as diferentes racionalidades produtivas engendradas, desde sua ideação e modelagem, mas também no planejamento e execução de sua estratégia. No escopo dos indivíduos, das organizações e de suas cadeias de relacionamentos-chave.

Neste sentido, poderá ser de muita valia a utilização do método da fenomenologia, tomando como base a pesquisa acerca da essência da estratégia centrada no impacto, da perspectiva de resultados e do próprio significado de êxito na perspectiva dos sujeitos envolvidos. A utilização de diferentes abordagens metodológicas deverá, além de complementar a perspectiva analítica da pesquisa, servir de triangulação de métodos, de forma a ampliar a validade e a confiabilidade da pesquisa (Yin, 2001; Tarozzi, 2011; Seixas *et al.*, 2017).

3.4.1 Etapas e atividades de pesquisa: O processo da Teoria Fundamentada em Dados (TFD)

Tendo a Teoria Fundamentada em Dados (TFD) como metodologia prevalente e orientadora da pesquisa, as etapas de campo estão organizadas em três fases: (i) Coleta e produção de dados; (ii) Tratamento e análise dos dados; (iii) Produção final do relatório de pesquisa e Tese. De forma resumida, o desenho da pesquisa prevê as seguintes atividades e abordagens para cada etapa:

(i) Coleta e produção de dados: (a) Entrevistas semiestruturadas exploratórias com empreendedores de negócios de impacto, de diferentes segmentos, estágios de maturidade e região, além de investidores de impacto e pesquisadores dedicados ao universo dos NIS; (b) Rodas de conversa e dinâmicas em grupo com empreendedores de NIS, pesquisadores, mentores de negócios de impacto e investidores de impacto;

(ii) Tratamento e análise dos dados: (a) **Codificação aberta** é uma atividade que emerge concomitante com a produção dos dados – desde o processo de entrevistas, observação e produção de memorandos – tendo em vista que a primeira codificação deverá ajudar a definir os temas a serem tratados nas atividades de pesquisa sucessivas e é, portanto, fundamental para orientar os caminhos para ampliar amostras, bem como construir os primeiros *insights*. (b) A produção de **memorandos** na TFD configura-se em um traço distintivo dessa abordagem metodológica, estando presente em diferentes fases na espiral que configura a pesquisa orientada pela TFD. Sejam memorandos *early* ou *advanced* (Charmaz, 2009), esse instrumento acompanha todo o processo de construção da teoria e constitui *espaços de análise*, onde articulações-chave da pesquisa são registradas, bem como passagens críticas e perguntas que se fazem aos dados. e sugestões de nome para categorias de dados, ensejando reflexões que conduzem às escolhas de amostragem teórica e até das etiquetas de codificação (Tarozzi, 2011). (c) **Amostragem Teórica** (*theoretical sampling*) constitui uma amostragem estreitamente ligada ao processo de análise, identificando sujeitos a partir das indicações que provém do processo de análise, buscando explorar as lacunas que a teoria (ainda) apresenta, ampliando a extensão da amostra na direção de áreas descobertas. Para validação dos conceitos, aprimorar categorias, confirmar coerência e relevância da teoria produzida, busca-se, nessa etapa, realizar entrevistas e trocas em comunidades de prática. (d) Para a **codificação focalizada**, novas **coletas de dados** serão, provavelmente, necessárias – dando seguimento à espiral de progresso – na direção de uma codificação em nível analítico mais elevado. Nessa fase de análise dos

dados, algumas lacunas são fechadas e temas essenciais da teoria emergem e, numa perspectiva mais analítica, as categorias indutivamente são extraídas dos dados – conforme significados analíticos mais relevantes (Charmaz, 2009). (e) A **codificação teórica** consiste no processo analítico de conceituação de dados, consolidando as relações entre as categorias que emergiram da codificação focalizada, buscando evidenciar como se delineiam e se qualificam tais relações. Quando a teoria ganha forma, distanciando-se do plano descritivo e evoluindo em **abstrações conceituais crescentes**. Nessa etapa pretende-se pontuar as **categorias que compõem da teoria**, interligá-las, identificar a categoria central (*core category*) e integrar e limitar a teoria (Tarozzi, 2011).

(iii) Produção final do relatório de pesquisa e Tese: Um processo que acompanha todas as fases da pesquisa, desde os primeiros memorandos, sistematizando e buscando – ainda como um processo de interpretação e construção – agregar valor analítico. O texto final deverá, para além do produto, prestar contas do processo de investigação. Nessa etapa, ademais, o relatório final deve promover o diálogo entre os resultados produzidos na teoria e a literatura científica pesquisada como, por exemplo: NIS, investimento de impacto, racionalidade produtiva, ética, economia regenerativa, hibridismo organizacional, modelagem de negócios etc. (Charmaz, 2009; Tarozzi, 2011).

Para suportar a condução das atividades planejadas, portanto, propõe-se o seguinte cronograma de atividades revisado (Figura 10):

ETAPA	OBJETIVOS DA PESQUISA	ENTREGÁVEL	PERÍODO (ANO/SEMESTRE)									
			20.2	21.1	21.2	22.1	22.2	23.1	23.2	24.1	24.2	
Geral	Propor modelo conceitual para classificação de diferentes racionalidades produtivas, dimensões e métricas - Continuum da racionalidade produtiva - que permita compreender, caracterizar e classificar os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) e suas diferentes racionalidades produtivas.	Teorias, métodos e ferramentas selecionadas Protótipo do Continuum da Racionalidade Produtiva . Da racionalidade econômica da modernidade à racionalidade ambiental, em Leff.										
I	Investigar diferentes formatos de negócios de impacto socioambiental e compreender suas origens, diferenças, desafios e oportunidades;	Compreensão do estado da arte nas referências teóricas sobre investimentos de impacto, negócios de impacto socioambiental, negócios sociais, empreendimentos sociais e demais organizações "impact-driven". Primeiras reflexões, refinamento da estratégia de pesquisa Mapa comparativo de negócios de impacto socioambiental Observação e interpretação dos aspectos simbólicos da linguagem e dos comportamentos; Mapeamento dos conhecimentos e percepções do contexto no qual o problema-alvo está imbricado; e Mapeamento cognitivo dos problemas-alvo em cada situação investigada.										
II	Contribuir com a discussão de cada componente do modelo proposto: - Racionalidade Econômica, Racionalidade Produtiva e Racionalidade Ambiental - Ética, auto-ética, ética da reponsabilidade... - Negócio de impacto socioambiental, design e mecanismos de criação e geração de valor econômico e socioambiental - Teoria da mudança e medição de impacto - Hibridismo organizacional - Economia regenerativa e negócios regenerativos	Compreensão do estado da arte nos referências teóricas de cada componente do modelo proposto Avaliação de convergências e divergências de cada referencial teórico à luz do contexto dos NIS, seu propósito e suas racionalidades produtivas.										
III	Analisar percepções sobre desempenho e geração de valor dos diferentes atores do ecossistema de negócios de impacto socioambiental: (i) Investidor; (ii) Empreendedor e lideranças; (iii) Público foco do impacto; (iv) Cliente; (v) Acadêmicos relacionados ao tema e outros atores relevantes.	Mapa de lacunas e oportunidades de alinhamento (<i>Gap Analysis</i>): (i) Investidor; (ii) Empreendedor e lideranças; (iii) Público foco do impacto; (iv) cliente; outros atores. Na perspectiva do plano valorativo, evidenciação dos critérios, normas, valores aceitos, respaldados, rejeitados ou adaptados;										
IV	Aplicar o modelo conceitual em NIS - preferencialmente relacionados à Economia Regenerativa - e discutir os resultados.	Modelo conceitual aplicado e revisado.										

Figura 10 – Cronograma de atividades
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

3.4.2 Planejamento das entrevistas - Coleta e produção de dados

O planejamento das entrevistas é uma etapa crucial, pois estabelece as bases para a coleta de dados ricos e significativos. As entrevistas semiestruturadas foram guiadas por um roteiro flexível, permitindo que os participantes expressassem suas experiências em profundidade. Conforme Charmaz (2009), essa abordagem buscou favorecer a emergência de conceitos e categorias diretamente dos dados, sem imposição de preconceitos ou suposições do pesquisador.

É importante ressaltar que o pesquisador esteve aberto a adaptar as perguntas durante as entrevistas, seguindo os princípios da coleta e análise simultâneas de dados da Grounded Theory (Glaser; Strauss, 1967). Isso permitiu explorar áreas emergentes de interesse com potencial de contribuir para a construção teórica.

O roteiro inicial buscou abordar temas como (i) motivações para iniciar um negócio de impacto; (ii) desafios enfrentados no desenvolvimento do negócio; (iii) estratégias para medir e comunicar o impacto social e ambiental; (iv) modelo de negócio; (v) interações com *stakeholders* e a comunidade; (vi) teoria da mudança; (vii) hibridismo organizacional; (viii) compromisso com o impacto socioambiental e (ix) noção de êxito organizacional.

Buscou-se também identificar, através das entrevistas, os **elementos que pudessem caracterizar as diferentes racionalidades produtivas**, tendo como base os fundamentos da racionalidade ambiental, preconizado por Leff (2018, 2021) e suas críticas à racionalidade produtiva hegemônica. Algumas reflexões do autor serviram de ignição para o desenho do Roteiro da Entrevista (Apêndice A) e orientaram o mapeamento das diferentes racionalidades produtivas.

Assim, servindo de bússola para a investigação, Leff (2018) propõe a construção de uma **nova racionalidade produtiva** – fundamentada no potencial socioambiental de cada território, com foco na produtividade neguentrópica, cultural, ecológica e tecnológica, no contexto da transição para uma racionalidade ambiental. Segundo o autor, as **diferentes racionalidades produtivas podem ser caracterizadas**, em sua heterogeneidade, a fim de orientar novas estratégias de manejo sustentável de recursos, a partir de categorias concretas de análise dos processos socioambientais (Figura 11), visando contrastar diferentes formações econômico-socioambientais; “estabelecendo suas relações com os meios de produção, os recursos naturais e os produtos, articulando os processos de produção e de distribuição com os processos culturais e o contexto político e as condições econômicas e ecossistêmicas de certa região” (Leff, 2021a, p. 268).

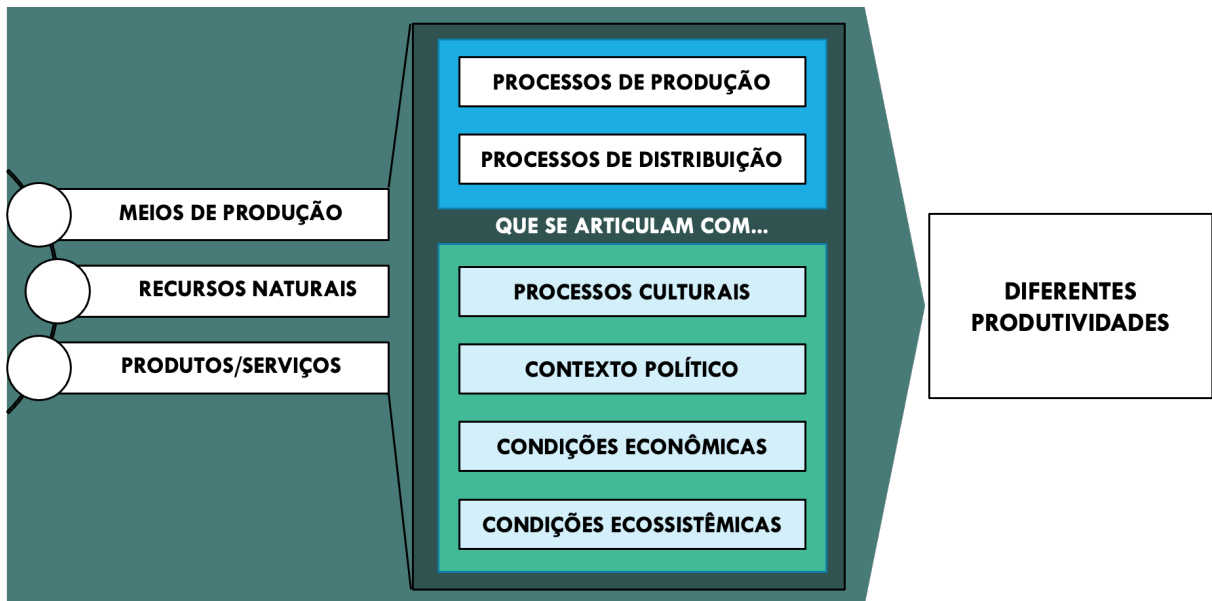


Figura 11 – Caracterização de diferentes Racionalidades Produtivas
 Fonte: Elaborado pelo próprio autor, baseado em Leff (2021a, p. 268)

O **modelo para avaliação da racionalidade produtiva** acima serviu de norte para a investigação dos diversos NIS, no que tange a seus processos produtivos e respectivos formatos econômico-socioambiental – seus modelos de negócio, declarações de intencionalidade e práticas organizacionais. Da mesma forma, o modelo buscou suportar o mapeamento das evidências de produtividade nequentrópica e reflexões sobre os resultados esperados e alcançados - no contexto da geração de valor econômico e socioambiental. Por fim, o modelo orientou a investigação sobre a própria noção de êxito dos NIS, aos olhos dos diferentes atores envolvidos.

3.4.3 Seleção dos Participantes

A amostragem teórica é o método de escolha na *Grounded Theory*, onde os participantes são selecionados com base em sua capacidade de contribuir para o desenvolvimento da teoria emergente (Strauss; Corbin, 1990). Neste estudo, os empreendedores foram selecionados considerando: (i) diversidade nos setores de atuação (saúde, educação, meio ambiente etc.); (ii) diferentes estágios de desenvolvimento dos negócios (startups em ideação, validação, tração e negócios já em escala); (iii) variedade geográfica para captar diferentes contextos sociais e econômicos.

A seleção intencional visou maximizar a variação nos dados, permitindo uma compreensão abrangente do fenômeno (Glaser, 1978). À medida que a análise dos dados foi avançando, lacunas foram sendo identificadas exigindo a inclusão de novos participantes para saturar categorias emergentes, especialmente quando da construção da **codificação focalizada**, como será explicitado mais adiante.

3.4.4 Perfil dos participantes – caracterização dos empreendedores e seus NIS

Os critérios de inclusão de participantes na presente pesquisa foram: (i) ser empreendedora ou empreendedor de NIS, em qualquer estágio de maturidade em sua jornada empreendedora; (ii) ser investidora ou investidor que tenha participado de processo de decisão de investimento de impacto, preferencialmente em um NIS; (iii) ser pesquisadora ou pesquisador que estejam envolvidos diretamente na pesquisa de NIS, negócios sociais (modelo Yunus), empresas B ou outros modelos de negócios inovativos orientados pelo impacto (*impact-driven*).

As entrevistas ocorreram durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2024, envolvendo doze empreendedores de NIS, três investidores e três pesquisadores de NIS, contemplando um total de **dezoito NIS participantes** dessa etapa da pesquisa – contemplando diferentes segmentos de mercado, estágios de maturidade, regiões e propósitos.

Na perspectiva regional, por exemplo, a amostra reúne sete NIS na região Sudeste, três do Nordeste, um do Centro Oeste e dois NIS com atuação nacional. Quando ao propósito socioambiental, oito NIS têm seu propósito focado em causas ambientais, enquanto sete estão focados temas sociais e três declaram sua intencionalidade conciliando impacto social e ambiental simultaneamente. No que se refere ao estágio de maturidade na jornada empreendedora, começando pelo estágio mais inicial de maturidade, no estágio de **Ideação**, apenas um NIS, enquanto três NIS estão em estágio de **Validação**, dez NIS encontram-se no estágio de **Tração** e quatro estão em fase de **Escala**, já mais maduros.

As Figuras 12, 13 e 14 a seguir resumem, respectivamente, os empreendedores, investidores e pesquisadores entrevistados, bem como respectivos NIS e suas principais características. Para assegurar a confidencialidade dos dados e o anonimato do protocolo de ética na pesquisa, foram atribuídos **nomes fictícios** aos participantes, bem como algumas informações e citações foram suprimidas ou substituídas por nomes fictícios – como nome do território e/ou bioma onde o NIS opera, ou nome da comunidade envolvida em projetos e

intervenções - para evitar que qualquer dado sensível pudesse ser identificado ao final do relatório de pesquisa.

Nesse sentido, visando facilitar as atividades de **codificação *in vivo***, que conta com as narrativas dos participantes, sua descrição exata e os significados que emergem dos dados, os **nomes fictícios** atenderam ao critério de letra inicial, seguindo a lógica a seguir: Empreendedores de NIS foram identificados com nomes fictícios que começam com a letra “E”. Os investidores de impacto participantes receberam nomes fictícios iniciados com a letra “I” e os pesquisadores do universo dos NIS participantes, nomes fictícios iniciados com a letra “P”.

Empreendedor	NIS	Segmento	Estágio	Propósito socioambiental	Segmento de Cliente	Beneficiário-alvo	Região
Elisa	negócio A	Educação para vulneráveis	Validação	resgatar crianças e jovens vulneráveis através da educação	B2B e B2NG	Crianças e jovens vulneráveis	Sudeste
Eleonora	negócio B	Turismo Regenerativo e Educação Ambiental	Tração	proteção e regeneração do "bioma b"	B2C e B2B	"Bioma b" & Comunidades locais	Nordeste
Evandro	negócio C	Educação e gestão	Tração	gestão integrada da jornada estudantil	B2G	Jovens estudantes do ensino público municipal	Nordeste
Eurico	negócio D	Educação para vulneráveis	Validação	educação profissionalizante e Inserção produtiva para jovens de baixa renda	B2G	Jovens moradores de favelas	Sudeste
Estevão	negócio E	Educação para PCDs	Tração	Inovação tecnológica para a acessibilidade de PCDs	B2G	Crianças e jovens PCDs	Nordeste
Ema	negócio F	Consumo consciente	Tração	Reflorestamento e captura de carbono	B2B2C	Meio ambiente (diferentes biomas)	Nacional
Emilia	negócio G	Gestão de resíduos	Validação	poluição, risco ambiental e saúde humana e animal	B2B e B2G	Meio ambiente (diferentes biomas)	Nordeste
Enzo	negócio H	Agricultura sustentável	Escala	agricultura sustentável e urbana	B2C e B2B	Meio ambiente (diferentes biomas)	Centro-oeste
Erick	negócio I	Alimento regenerativo	Escala	produtos alimentícios promovendo a bioeconomia do "bioma i"	B2C e B2B	"Bioma i" & Comunidades locais	Norte
Elias	negócio J	Educação empreendedora	Tração	educação empreendedora para pessoas e negócios da floresta	B2C e C2C	Empreendedores vulneráveis locais	Norte
Estela	negócio K	Gestão de resíduos	Tração	inovação em compostagem	B2B e B2G	"Bioma k"	Nordeste
Elvira	negócio L	Produção agropecuária	Tração	Sistema integrado e sustentável de produção agrícola e pecuária.	B2B	"Bioma l" & Comunidades locais	Sudeste

Figura 12 – Empreendedores de NIS – Perfil de participantes da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

Empreendedor	NIS	Segmento	Estágio	Propósito socioambiental	Segmento de Cliente	Beneficiário-alvo	Região
Isaac	negócio M	Cosmético vegano	Escala	Produtos veganos	B2C e B2B	Meio ambiente (diferentes biomas)	Sudeste
Iolanda	negócio N	Produto regenerativo alimentício	Tração	produtos alimentícios regenerativos	B2C e B2B	"Bioma n"	Norte
Igor	negócio O	Energia solar	Escala	Transição energética	B2B	Meio ambiente (diferentes biomas)	Nacional

Figura 13 – Investidores de impacto e os NIS – Perfil de participantes da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

Tabela 4 – Pesquisadores e os NIS – perfil de participantes da pesquisa

Empreendedor	NIS	Segmento	Estágio	Propósito socioambiental	Segmento de Cliente	Beneficiário-alvo	Região
Plínio	negócio P	Games para PCD	Ideação	Inclusão social e desenvolvimento de PCDs	B2C e B2B	PCDs	Sudeste
Pedro	negócio Q	Reciclagem de óleo	Tração	Reciclagem de óleo usado em favelas	B2C e B2B	Meio ambiente (favelas integradas) e comunidades	Sudeste
Patrick	negócio R	Turismo de base comunitária	Tração	Valorização da história do território e da população da região	B2C, B2B e B2G	Comunidades locais	Sudeste

Figura 14 – Pesquisadores e os NIS – Perfil de participantes da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

A amostra revelou-se eficiente e o envio de novos convites a outros participantes foi interrompido obedecendo ao critério de **ponto de saturação teórica**, caracterizado pela percepção de que as últimas entrevistas não estavam acrescentando dados novos àqueles já produzidos nas entrevistas anteriores (Strauss; Corbin, 2008, p. 205). Foi assim que o número final de participantes ficou em 18 (representando 18 NIS). Alguns desses NIS foram entrevistados mais de uma vez com o objetivo de investigar temas emergentes e aprofundar nuances.

Na etapa de coleta de dados, realizada em três ciclos de entrevistas com empreendedores, investidores e pesquisadores, foram realizadas 29 entrevistas com os 18 participantes — somando 1894 minutos de narrativas orais (31 horas e 34 minutos) gravadas em meio digital, resultando em uma média de 1 hora e 5 minutos por entrevista. A transcrição das gravações resultou em 597 páginas, além de registros (notas de campo), organizados em memorandos que suportaram o processo de análise.

Empreendedor/Investidor/ Pesquisador	NIS	Número de Entrevistas	Tempo total das entrevistas (minutos)	Páginas transcritas	Coleta de Dados		
					1a. Coleta	2a. Coleta	3a. Coleta
Elisa	negócio A	3	202	52	1	1	1
Eleonora	negócio B	2	121	33	1	1	
Evandro	negócio C	1	89	30	1		
Eurico	negócio D	1	76	26	1		
Estevão	negócio E	2	113	39	1	1	
Ema	negócio F	1	92	31	1		
Emília	negócio G	1	74	20	1		
Enzo	negócio H	1	81	27	1		
Erick	negócio I	1	78	32	1		
Elias	negócio J	1	61	20		1	
Estela	negócio K	1	72	18		1	
Elvira	negócio L	1	56	15			1
Isaac	negócio M	3	189	64	1	1	1
Iolanda	negócio N	1	53	20		1	
Igor	negócio O	2	127	40		1	1
Plínio	negócio P	3	170	46	1	1	1
Pedro	negócio Q	2	109	30		1	1
Patrick	negócio R	2	131	55	1		1
18	Total	29	1894	597	12	10	7

Figura 15 – Participantes – número de entrevistas e tempo total gravado
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

3.4.5 Dados empíricos: Coletas de narrativas orais

As coletas de narrativas orais são de suma importância para a pesquisa qualitativa, pois permitem **acessar a subjetividade dos participantes**, revelando informações valiosas que muitas vezes não estão presentes em documentos escritos, como currículos e trajetórias de cada participante e grau de envolvimento com o tema. Através das narrativas, os pesquisadores podem compreender o **significado atribuído** pelos indivíduos às suas experiências, tanto pessoais quanto profissionais (Strauss; Corbin, 2008).

Oferecem, portanto, uma riqueza de detalhes sobre as trajetórias de vida dos participantes, abordando os desafios enfrentados, as estratégias utilizadas para superá-los, as expectativas, os sucessos e fracassos vivenciados na jornada empreendedora de NIS. Essa técnica possibilita uma **compreensão profunda da experiência individual**, permitindo que o pesquisador observe as práticas, as conexões entre elas, as contradições e o movimento inerente às experiências de vida. De forma prática, orientado pela **abordagem construtivista** preconizado por Charmaz (2009), as entrevistas foram intensivas, semiestruturadas, com perguntas abertas orientadas por um roteiro, porém podendo variar inclusive entre participantes, em benefício da captura de nuances relevantes. Para isso, os **memorandos** também são instrumentos fundamentais para amparar a coleta dos dados e fazem parte intermediária da pesquisa – entre a coleta e a redação dos relatos da pesquisa - pois “captam os seus pensamentos, apreendem as comparações e conexões que você faz, cristalizam as questões e as direções a serem buscadas. Ao conversar consigo mesmo durante a redação do memorando, surgem ideias novas e novos *insights* durante o ato da escrita” (Charmaz, 2009, p.105).

Para suportar o processo de coleta e produção de dados, **todas as entrevistas** - com duração média de 1h05 de duração - **foram gravadas em meio digital**, por dispositivo tecnológico.

Contrapondo à abordagem clássica da GT, preconizada por Glase (1992), que desestimula a gravação, Tarozzi (2011, p. 119) elenca os benefícios de se gravar e transcrever as entrevistas, pois é o processo que permite (i) manter-se o mais próximo possível às palavras dos entrevistados, (ii) colher as nuances reveladoras, (iii) habilitar a capacidade autorreflexiva do pesquisador sobre o modo de condução das entrevistas, (iv) garantir dedicação exclusiva à escuta durante a entrevista, sem se ocupar com as tarefas de tomar notas sincronamente.

Mesmo compreendendo as razões basilares da indicação de Glase, o Tarozzi (2011, p. 118) defende a gravação das entrevistas observando que “a fidelidade ao fenômeno é irrenunciável para qualquer pessoa que queira fazer pesquisa seriamente” e, ademais, em

benefício à “fidelidade ao fenômeno e em respeito pelo perfil escondido das coisas e pela escuta autêntica do fenômeno”.

Para assegurar os cuidados éticos, antes de todas as entrevistas, os participantes foram informados sobre os detalhes da pesquisa, como o objetivo e o enfoque metodológico, assim como receberam e assinaram uma cópia do **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**, conforme modelo que segue nos Apêndices. Nesse contexto, o pesquisador assegurou que foram tomados todos cuidados éticos – conforme processo homologado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) de humanas da UFF, conforme Parecer Consubstanciado do CEP número 7.053.744, emitido em 04 de setembro de 2024. Com destaque para: (i) solicitação verbal para a gravação, (ii) garantia reiterada de anonimato e confidencialidade dos dados coletados, (iii) a possibilidade de reformular ou até excluir questões ou abordagens, para garantir a melhor fluidez do processo investigativo, (iv) opção de alterar ou excluir algum registro, se julgar adequado, dentre outros.

3.4.6 Codificação e análise de uma *Grounded Theory*: três níveis de codificação

Tarozzi (2011, p. 122) sustenta que “a codificação é o conjunto dos procedimentos e das técnicas para conceituar os dados.”. Segundo o autor, a codificação é demandada em **três fases progressivas**, cada vez mais elevadas, na direção da abstração e generalização.

A **codificação inicial** é responsável pelas “primeiras etiquetas conceituais”, explorando analiticamente os dados, investigando cada porção do texto, sentidos e os significados que emergem dos dados. A segunda fase – **codificação focalizada** – organiza e sintetiza os dados, desvelando as categorias e correlacionando-as com macrocategorias. Tarozzi (2011, p. 123) observa que as fases são sucessivas apenas conceitualmente, pois na prática alguns elementos da segunda fase já começam a emergir na codificação inicial, como uma intuição. A terceira fase é a própria **construção da teoria**. “Quando as categorias estão maduras, evidenciam-se os nexos que as interligam e, sobretudo, são integradas dentro de uma teoria coerente e unitária”.

Charmaz (2009, p. 16) ressalta:

Nosso trabalho culmina em uma ‘teoria fundamentada’ ou em uma compreensão teórica da experiência estudada. [...] Em resumo, os métodos da teoria fundamentada desmistificam o procedimento da investigação qualitativa — e aceleram a sua pesquisa, intensificando o seu estímulo em relação à ela.

Saldaña (2021, p. 56, 668) explica seu modelo conceitual, destacando que “algumas categorias podem conter grupos de dados codificados que merecem um refinamento adicional em subcategorias. E quando você compara as principais categorias entre si e as consolida de várias maneiras, você transcende a "realidade particular" dos seus dados e progride em direção ao temático, conceitual e teórico”, como a figura tenta ilustrar de forma ideal e simplificada. O autor reforça que a cada ciclo sucessivo de codificação, os códigos devem se tornar menos numerosos, de forma a agregar valor e contexto, progredindo na direção “principais temas ou conceitos, e então em afirmações ou possivelmente uma nova teoria”.

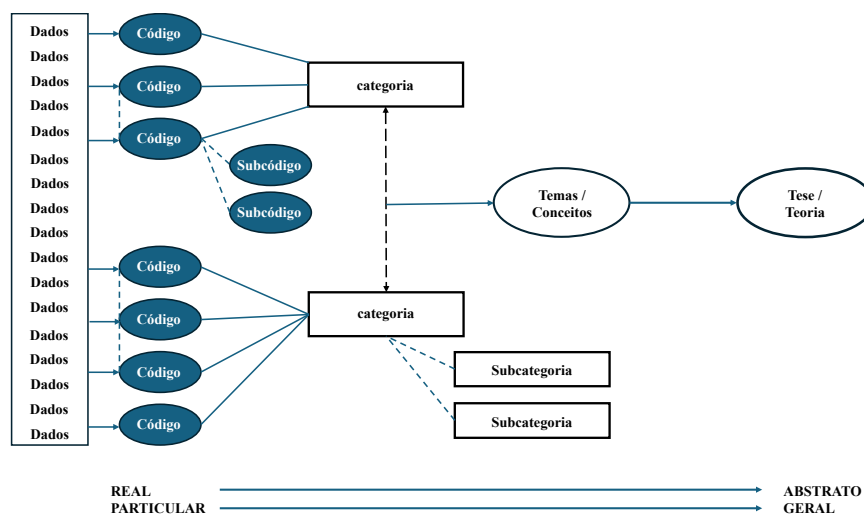


Figura 16 – *Grounded Theory*: Modelo conceitual de pesquisa proposto por Saldaña (2021)
Fonte: Saldaña (2021, p. 56)

É importante notar que a *Grounded Theory* valoriza a flexibilidade e a sensibilidade do pesquisador durante o processo de codificação. As etapas e práticas descritas acima servem como guia, mas a forma como são aplicadas pode variar de acordo com a natureza dos dados e os objetivos da pesquisa (Saldaña, 2021).

3.4.7 Técnicas utilizadas para análise dos dados

Nutrido dos *insights* das observações e vivência durante a jornada de pesquisa ‘pré-campo’ e de posse das transcrições de todas as entrevistas, o pesquisador deu início à etapa de análise e cruzamento dos dados na direção da **codificação** – objetivo precípuo e representação do próprio processo de construção da teoria fundamentada nos dados. Ou, ainda, como definido por Tarozzi (2011, p. 122): “A codificação é o conjunto dos procedimentos e das técnicas para

conceituar os dados, [...] um processo mais analítico que interpretativo, o qual elabora os dados empiricamente para consentir uma interpretação bem ancorada e enraizada nos dados.”

Para isso, seguiu-se as orientações preconizadas por Strauss e Corbin (2008) no que tange ao procedimento central de análise da TFD, privilegiando o pensamento comparativo, através da comparação sistemática dos dados, tendo como ponto de partida as 597 páginas de transcrições das 29 entrevistas com os 18 participantes e os memorandos produzidos no campo, referente a cada interação com participantes (entrevistas, observação, rodas de conversa, dentre outras). A análise por temática de conteúdo, a partir da categorização dos principais temas que emergiram das entrevistas, utilizou, ademais, as técnicas: (i) análise representacional, focada nas atitudes do locutor no que se refere aos objetos e eventos que narra; (ii) análise de expressão verbal e não verbal, correlacionando características pessoais e de jornada do locutor com suas narrativas, análise de enunciação e organização do discurso; (iii) análise das relações que os elementos do texto mantêm entre si e desmembramento do texto em unidades (análise categorial). A combinação das técnicas de análise dos conteúdos buscou habilitar a efetividade na investigação das significações manifestas pelos participantes (Bardin, 2011; Gomes, 2007).

A **análise temática** buscou identificar núcleos de sentido que constituíssem a comunicação e cuja presença ou frequência tem **significado para o objetivo analítico**. O processo envolveu: (i) a identificação de temas relevantes, através da detecção de assuntos recorrentes e/ou significativos no material; (ii) a codificação dos dados, através da atribuição de códigos aos temas identificados para facilitar a organização; (iii) o agrupamento temático, através de clusterização dos códigos em categorias temáticas mais amplas (Bardin, 2011; Gomes, 2007). Com esse processo, buscaram-se os seguintes benefícios:

- Compreensão profunda dos **significados**, permitindo explorar as representações sociais e os significados atribuídos pelos participantes.
- Identificação de **padrões sociais**, como estratégia de suporte na detecção de tendências e questões relevantes dentro do contexto estudado.
- Aplicabilidade em **diversos contextos**, buscando avaliar, sempre que possível, o alcance de cada categoria temática que emerge e a possibilidade de ser utilizada em diferentes tipos de materiais e áreas de pesquisa.

Em consonância com as orientações de Strauss e Corbin (2008), as etapas de análise e cruzamento dos dados para categorização ocorreram alternadamente em processo de iteração e retroalimentação “coleta-análises-nova coleta” e compreendeu as seguintes derivações:

microanálise (codificação aberta e codificação axial) “uma fase inicial que envolve a denominação de cada palavra, linha ou segmento de dados” e **codificação seletiva, focalizada**, “que utiliza os códigos iniciais e mais significativos ou frequentes para classificar, sintetizar, integrar e organizar grandes quantidades de dados” (Charmaz, 2009. p. 72).

Em função do volume de horas gravadas, optou-se pelo uso do **requalify.ai** - software inteligência artificial (IA) que utiliza *Large Language Models* (LLMs) com arquitetura *Generative Pre-trained Transformer* (GPT) para apoiar os processos de transcrição de áudios e vídeos, com excelente acurácia na língua portuguesa, e de análise de dados qualitativos. Este software adota uma combinação de técnicas avançadas de processamento de linguagem natural (PLN) em uma plataforma interativa que permite analisar dados qualitativos utilizando técnicas clássicas e apoiadas por IA. Ademais, a plataforma permite a redação, edição e correlação de memorandos, notas e resumos, e o gerenciamento das categorias em ambiente interativo e editável (Martins; Souza; Freitas, 2024).

3.4.8 Microanálise

A microanálise é o ponto de partida para a codificação em GT. Essa técnica envolve a análise linha por linha dos dados brutos, o que facilita a identificação inicial de conceitos. Glaser (1992) descreve a microanálise como uma prática meticulosa que prepara o terreno para insights mais profundos e abrangentes, permitindo que o pesquisador se familiarize intensamente com o conteúdo e contexto dos dados. A microanálise é crucial porque fornece uma base sólida para as etapas subsequentes de codificação, garantindo que cada pedaço de dado seja considerado em sua singularidade.

No contexto da pesquisa empreendida, a microanálise desempenhou um papel crucial como ponto de partida para a compreensão dos dados coletados. Com 29 entrevistas, totalizando 31 horas e 34 minutos de gravação e 597 páginas de transcrições, a tarefa inicial consistiu em uma análise linha por linha desses dados textuais. Da mesma forma, os áudios das entrevistas foram analisados várias vezes com o objetivo de apreender informações relevantes, para além dos dados explícitos.

Conforme instruções de Petrini e Pozzebon (2009), as seguintes fases foram executadas: (i) categorização dos dados, em conceitos emergentes dos próprios dados, após leitura dos textos e escuta dos áudios das entrevistas, buscando identificar possíveis categorias; (ii) organização dos conceitos emergentes das análises em temas; (iii) estabelecimento do

relacionamento entre as categorias (originadas nos temas), subcategorias e propriedades; (iv) elaboração de memorandos, buscando formular as primeiras proposições teóricas.

Esta abordagem meticulosa, recomendada por Glaser e Strauss (1967), permitiu a identificação preliminar de conceitos emergentes, frequentemente revelando nuances e padrões sutis no discurso dos entrevistados e padrões de comportamento entre empreendedores, investidores e pesquisadores de negócios de impacto socioambiental.

Como destacado por Strauss e Corbin (1990), a microanálise é essencial para desenvolver uma familiaridade íntima com o conteúdo, facilitando uma codificação mais aprofundada e sistemática nos passos subsequentes. Este processo inicial revelou-se fundamental para evitar preconceitos e suposições, assegurando que a análise fosse verdadeiramente fundamentada nos dados. Ademais, uma variedade de insights preliminares emergiu, como a diversidade nas motivações dos empreendedores de impacto, a complexidade dos desafios enfrentados na jornada empreendedora dos NIS, a necessidade de modelos de negócios híbridos sustentáveis, o desafio de comunicar o impacto socioambiental para os diferentes *stakeholders*, dentre outras. Esses resultados preliminares foram cruciais para moldar o direcionamento das etapas seguintes de análise.

Além das particularidades da jornada empreendedora em NIS e as histórias individuais de cada participante, a pesquisa buscou reconhecer nos dados os elementos que compõem e caracterizam a **racionalidade produtiva** de cada organização, bem como interpretar a noção de êxito organizacional no contexto dos NIS. Em uma perspectiva mais ampla, buscou, ainda, **comparar** os elementos da racionalidade produtiva - a partir dos dados empíricos - com a racionalidade produtiva hegemônica, à luz da crítica de Enrique Leff (2006a, 2009, 2021a) e sua proposta da racionalidade ambiental.

Em linha com as orientações de Strauss e Corbin (2008), este processo de comparação teórica - e de práticas organizacionais – deu início ao arcabouço que suportou a construção do **continuum da racionalidade produtiva**, um dos objetivos específicos da pesquisa, como será apresentado mais a frente. “Fazer comparações constantes e teóricas também força a pesquisa a confrontar **as suposições dos informantes** e provisionalmente levantar hipóteses sobre as implicações dessas suposições” (Strauss; Corbin, 2008, p. 75).

A redação de memorandos e as notas de campo (e pré-campo) foram de enorme importância para tecer os fios do contexto das narrativas, como sugerido por Strauss e Corbin (2008). Tais instrumentos de registro de dados empíricos foram essenciais para as atividades de análise e categorização dos dados das entrevistas. A insegurança de estar construindo uma teoria

substantiva a partir dos dados empíricos que emergem das etapas de pesquisa foi aplicada, diversas vezes, pelas conexões dos insights com outras fontes de dados.

Por exemplo, diversas vezes, durante as atividades de microanálise dos dados das entrevistas (e nas demais etapas de análise e categorização dos dados), os **memorandos** e anotações dos registros das demais etapas “pré-campo” do trabalho de investigação - como sessões de mentorias com empreendedores de NIS, rodas de conversa, observação e pesquisa com empreendedores em programas de incubação - serviram de base para interpretações e conexões dos dados analisados. Da mesma forma, a **comparação com a literatura** nessa pesquisa não ficou restrita à última fase da *Grounded Theory* - não obstante seu destaque nessa última fase - mas esteve presente desde o início dos processos de análise, amparando e fundamentando os insights dos dados, categorias, temas, conceitos, abstrações.

Se o interesse é fazer uma *Grounded Theory*, o imperativo imprescindível é de aprender a conviver com o caos externo e com as próprias ânsias externas. A única chama que ilumina o caminho da codificação inicial são os objetivos dessa fase: extrair alguns conceitos expressos por categorias ainda não saturadas ou ainda não completamente desenvolvidas (Tarozzi, 2011, p. 125).

3.4.9 Codificação aberta

A codificação aberta, no contexto da *Grounded Theory* (GT), representa o estágio inicial do processo de análise de dados, marcando o início da construção de teoria a partir dos dados. É neste ponto que o pesquisador se aproxima dos dados brutos (*in vivo*), buscando identificar, nomear e categorizar os conceitos, ideias e temas relevantes que emergem dos dados. Através da análise linha a linha, a codificação aberta encoraja o pesquisador a adotar uma postura inquisitiva, questionando os dados e desconstruindo a linguagem para revelar os significados subjacentes.

A codificação aberta é o primeiro nível de análise e envolve a identificação, nomeação e categorização de fenômenos encontrados nos dados. Nesta etapa, o pesquisador quebra os dados em partes discretas, examinando-os intensivamente e comparando-os para descobrir propriedades e dimensões. Strauss e Corbin (1990) enfatizam a importância da codificação aberta para abrir caminho a categorias conceituais que explicam o fenômeno em estudo. Este processo é fundamental para gerar conceitos que possam ser úteis para a formação de uma teoria substantiva.

Após a microanálise, procedeu-se à codificação aberta, onde os dados foram minuciosamente examinados para identificar, nomear e categorizar os fenômenos observados. Neste estágio, cada incidente, ideia ou evento nas transcrições foi comparado e contrastado para gerar categorias iniciais. Strauss e Corbin (2008) descrevem este processo como a pedra angular da teoria fundamentada, pois permite que o pesquisador separe os dados em componentes discrepantes, que são essenciais para a construção de uma base teórica sólida.

Em nossa pesquisa, essa fase resultou na identificação de categorias principais como as 'motivações para investir em impacto socioambiental', 'declarações de intencionalidade de impacto', 'estratégia do negócio', 'criação e compartilhamento de valor', 'desafios na comunicação de impacto', 'legado e responsabilidade social', 'relevância das parcerias e conexões', 'noção de êxito organizacional', 'barreiras enfrentadas por empreendedores de NIS' e 'tensão entre lucro e impacto', dentre outras.

Essa abordagem inicial foi crítica, pois estabeleceu o caminho para uma análise mais concentrada e direcionada, facilitando a transição para a codificação focalizada.

Na codificação aberta, os dados foram dissecados para explorar os fenômenos mais amplos e identificar categorias conceituais. Este estágio envolveu a criação de categorias iniciais que serviram como alicerces para a construção da teoria. Strauss e Corbin (1990) sugerem que essa fase deve ser exploratória e generativa, permitindo que o pesquisador identifique uma variedade de conceitos que surgem diretamente dos dados.

Além disso, a codificação aberta foi instrumental para descobrir as inter-relações entre diferentes categorias. Por exemplo, foi possível ligar as motivações pessoais dos empreendedores ao compromisso do negócio com o impacto socioambiental, assim como às estratégias de sustentabilidade adotadas, um elo crucial para entender como as percepções individuais podem influenciar práticas empresariais no contexto de impacto socioambiental.

Em ambientes organizacionais, os códigos *in vivo* têm o poder de refletir as suposições, atitudes e os imperativos que determinam a ação. A emergência desses códigos nos habilita a uma compreensão mais profunda do que está acontecendo e dos seus significados. Ou, como destacado por Charmaz (2009, p. 86), “esses códigos oferecem pistas sobre a coerência relativa entre a sua interpretação das ações e dos significados dos participantes e as ações e os significados manifestos destes”.

Por fim, esta fase de análise (codificação aberta) produziu **119 categorias** iniciais, cuja validação e refinamento ocorreram através de constantes comparações com novos dados, seguindo a técnica de comparação constante descrita por Glaser (1965).

Os **principais códigos** nessa fase de análise foram: desafios de comunicação de impacto, declarações de intencionalidade, legado e responsabilidade, relevância das parcerias e conexões, teoria da mudança, desafios do modelo de negócio híbrido, impacto socioambiental na decisão de consumo, sustentabilidade financeira, motivação pessoal pelo impacto, necessidade de planejamento estratégico, relação com o meio ambiente, desafios de vender para governo, educação e conscientização do consumidor/contratante, desenvolvimento de produtos acessíveis, pressão do curto prazo, recursos e capacidades organizacionais, impacto socioambiental vs resultados econômicos, inovação e inclusão, dilema na alocação de recursos, interação com usuário, processos internos e eficiência operacional, conflitos culturais, diagnóstico socioambiental, impacto de longa duração. Esses códigos foram destacados por apresentarem maior número de citações, em ordem crescente.

A partir dos achados dessa fase, foi possível redefinir algumas perguntas orientativas no roteiro de entrevistas, assim como, **ampliar a amostra** de participantes, a fim de investigar com profundidade as práticas organizacionais em negócios com maior maturidade e confirmar alguns códigos emergentes, pois os desafios da jornada empreendedora no universo dos NIS dependem do estágio de maturidade de cada negócio. Desta forma, os negócios J, K, N, O e Q - no estágio de Escala - foram incluídos na segunda coleta de dados e o negócio L, na terceira coleta; alcançando, assim, a **amostra teórica**.

3.4.10 Codificação focalizada

A etapa de codificação focalizada aconteceu entre a codificação aberta – mais descritiva – e a codificação teórica. Por isso, essa etapa já começa a emitir sinais, importantes pistas, da teoria que emerge dos dados. A codificação focalizada parte dos códigos mais significativos e/ou frequentes da etapa anterior, para, então, analisar cuidadosamente fragmentos maiores do texto – grande montante de dados, cujo objetivo precípua é determinar quais códigos iniciais representam, de forma incisiva e completa, a categorização de seus dados (Charmaz, 2009).

Como observado por Strauss e Corbin (2008, p. 126), “quando analisamos dados, existem dois níveis de explicações. Elas são (a) as palavras reais usadas por nossos informantes e (b) nossa conceitualização dessas palavras”, desafiando nossa capacidade de interpretar os dados e traduzir o fenômeno que se quer investigar. Esse processo não é linear, tampouco simples. Sua complexidade demanda uma certa intimidade com os dados e o contexto das categorias que emergem.

Na direção dos objetivos da pesquisa, o processo de codificação focalizada buscou privilegiar as categorias e conceitos que, (i) primeiramente, fossem relacionados aos elementos da racionalidade produtiva e as práticas organizacionais, assim como (ii) estivessem relacionados aos desafios da jornada empreendedora no contexto dos NIS. Da mesma forma, alguns temas que pouco contribuíam para a compreensão da *core category* foram descartados.

Com esse objetivo, a codificação focalizada buscou acolher os principais conceitos em “macrocategorias”, resultando na redução do número de categorias e na elevação do nível de abstração e generalização: Das 119 categorias codificadas na etapa anterior, a **codificação focalizada identificou 31 categorias**.

Da mesma forma, nessa fase há o desafio de **interligar as categorias**, definir suas subcategorias e descrever suas propriedades. A busca por relacionar as categorias e suas subcategorias é defendida por Strauss e Corbin (1990, 2008) como um terceiro tipo de codificação: a **codificação axial**. “A codificação axial relaciona as categorias às subcategorias, especifica as propriedades e as dimensões de uma categoria, e reagrupa os dados que você fragmentou durante a codificação inicial para dar a coerência à análise emergente” (Charmaz, 2009, p. 91).

Esse processo também requer minuciosa contextualização das circunstâncias, condições e consequências capturadas nas narrativas, quando da coleta dos dados. Envolve o confronto entre as categorias emergentes, desde a etapa anterior. Para isso, Tarozzi (2011, p. 137) sugere interrogar cada uma das categorias ou conceito, por exemplo, com perguntas como: (i) A quais condições essa categoria ou conceito tem sentido para os participantes? (ii) Quais consequências têm? Como se apresentam? Como, onde, por quê? (iii) Quem são os atores? Quem fica passivo nas ações?

Tarozzi (2011) alerta que, nessa fase, a denominação de uma categoria ainda não é necessariamente definitiva e deve-se, quando possível, evitar utilizar um léxico técnico extraído da literatura científica sobre o tema, buscando preservar a riqueza dos significados explicitados pelos participantes - designando seu próprio agir e suas visões - o que, por fim, tem potencial de expandir o léxico técnico-acadêmico.

3.4.11 Codificação teórica

Charmaz (2009) sustenta que “os códigos teóricos especificam as relações possíveis entre as categorias que você desenvolveu na sua codificação focalizada”. São códigos com a

função integrativa, adicionando contorno aos códigos focalizados, em um nível superior de sofisticação e na direção de abstração e generalização ainda maiores. Tais categorias podem, espera-se, ajudar a contar uma história analítica de forma coerente, pois conduzem o processo analítico para uma orientação mais teórica.

Charmaz (2009) enfatiza o papel ativo do pesquisador na construção de interpretações, o que contrasta com a abordagem mais objetiva de outros proponentes da Teoria Fundamentada em Dados, como Glaser e Strauss, que postulam uma abordagem mais neutra e menos interpretativa. A perspectiva de Charmaz permite uma análise mais profunda de como as identidades, as experiências, e os contextos sociais afetam tanto os participantes da pesquisa quanto o próprio processo de pesquisa.

No contexto da Teoria Fundamentada em Dados de Charmaz, o **interacionismo simbólico** ajuda a entender como os significados são formados e reformulados através das interações sociais, influenciando tanto a coleta quanto a análise dos dados na pesquisa qualitativa. Por isso, o interacionismo simbólico desempenha um papel central em uma abordagem construtivista, como a presente pesquisa.

Uma questão metodológica fundamental na *Grounded Theory* construtivista diz respeito à relação entre as categorias identificadas nas etapas de codificação focalizada e teórica. Charmaz (2014) esclarece que existe uma continuidade natural entre estas etapas, onde as categorias podem, sim, permanecer as mesmas, mas são elevadas a um nível maior de abstração e relacionamento na codificação teórica.

Como explica Charmaz (2009, p. 94):

Os códigos teóricos são integrativos; eles dão um contorno aos códigos focais que você reuniu. Esses códigos podem ajudá-lo a contar uma história analítica de forma coerente. Por isso, esses códigos não apenas conceituam o modo como os seus códigos essenciais estão relacionados, mas também alteram a sua história analítica para uma orientação teórica.

Tarozzi (2011, p. 59) chama atenção que “o processo da GT (Figura 17), abstrato, na sua lógica e na sua sequência ideal, não deve absolutamente ser assumido de uma vez por todas e em um modo unívoco. [...] Existe sempre algo de artesanal no fazer pesquisa: é exigida sempre uma sabedoria que não se pode programar”.

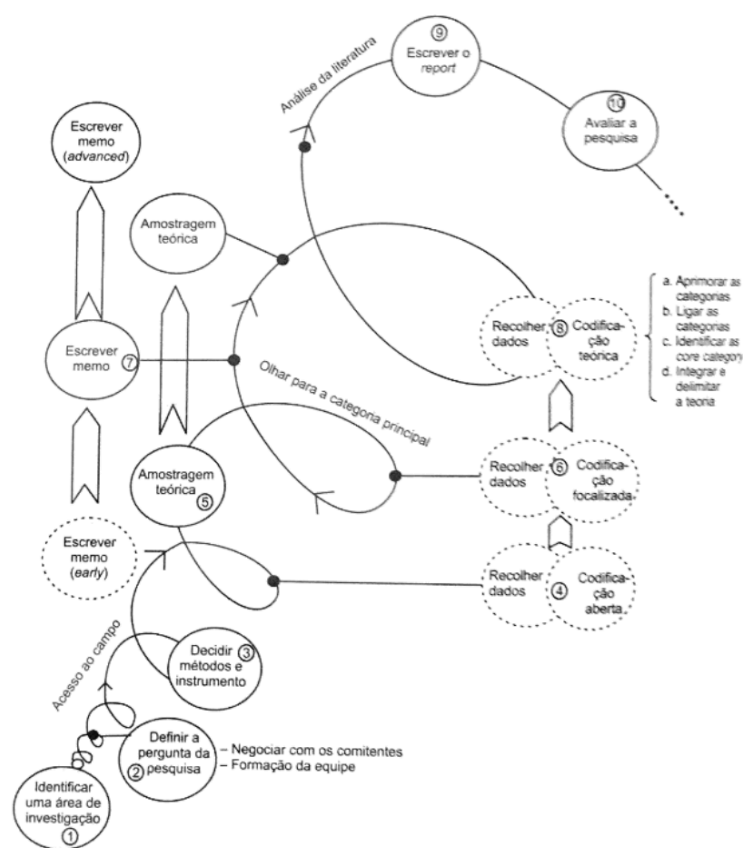


Figura 17 – O processo da *Grounded Theory*
 Fonte: Tarozzi (2011, p. 60)

A codificação teórica tem como missão integrar e refinar as categorias no sentido de transformar os dados em teoria. Para Charmaz (2009, p. 185):

Teorizar significa parar, considerar e repensar de uma nova maneira. Suspendemos o fluxo da experiência estudada e a isolamos. Para alcançarmos a sensibilidade teórica, observamos a vida estudada a partir de múltiplas perspectivas privilegiadas, fazemos comparações, seguimos pistas e exploramos ideias.

[...] Quando você teoriza, você consegue chegar aos fundamentos e às abstrações, e se aprofunda na análise da experiência. O conteúdo da teorização atinge a essência da vida estudada e propõe novos questionamentos a respeito desta.

Na direção da sensibilidade teórica, buscou-se hibridar diferentes perspectivas para as interpretações das relações existentes entre as categorias codificadas nas etapas anteriores (31 categorias focalizadas), elevando o nível de abstração e conceituação, para elaborar as categorias teóricas - aprimorando, integrando e delimitando a teoria – como a Figura 18 pretende demonstrar.

Desse processo, uma explicação fundamentada emergiu como “**categoria central**” (*core category*): **Intencionalidade de Impacto Socioambiental** (Strauss; Corbin, 2008, p. 145). Por sua capacidade de organizar a pesquisa – pois constitui a principal condição para fundamentar um NIS ao mesmo tempo serve de paradigma para diferenciar a racionalidade produtiva dos NIS. Ademais, por sua densidade, dado que consegue abarcar diferentes dimensões conceituais (subcategorias) em seu escopo. Ao declarar a intencionalidade de impacto socioambiental positivo, por exemplo, há que se estabelecer qual será o problema-alvo de suas intervenções planejadas (intencionais), quem são os beneficiários humanos e não humanos mapeados? Quais os benefícios esperados? Quais as condições econômicas, políticas, culturais e ecossistêmicas que compõem o ambiente onde o NIS opera/irá operar? Quais as estratégias para solução do problema-alvo? Ademais, o imperativo da prioridade do impacto positivo sobre o lucro, inafastável por princípio, estabelece condições e consequências que integram sinergicamente todas as atividades da organização.

A categoria central é o principal conceito organizador da pesquisa. Aquela mais potente analiticamente. “É densa, saturada, integra a teoria, é completa, relevante e funciona” (Tarozzi, 2011, p. 81). De fato, a intencionalidade de impacto socioambiental positivo – antes do lucro (*impact-first*) - forja o propósito da organização e, portanto, sua noção de êxito. É também a condição que diferencia os NIS das demais organizações no que se refere à sua racionalidade produtiva e, a partir dessa perspectiva, influencia e integra sinergicamente todas as demais categorias teóricas.

A categoria central embora surja dos dados, é também uma abstração no sentido de condensar todos os dados e explicar o conteúdo da pesquisa (Strauss; Corbin, 2008). No caso da presente pesquisa, a **intencionalidade de impacto socioambiental positivo** (*impact-first*) caracteriza a racionalidade produtiva dos NIS, uma racionalidade distinta da racionalidade produtiva hegemônica – alternativa, portanto, e na direção da racionalidade ambiental, preconizada por Leff. Uma **racionalidade produtiva “centrada no impacto socioambiental”**.

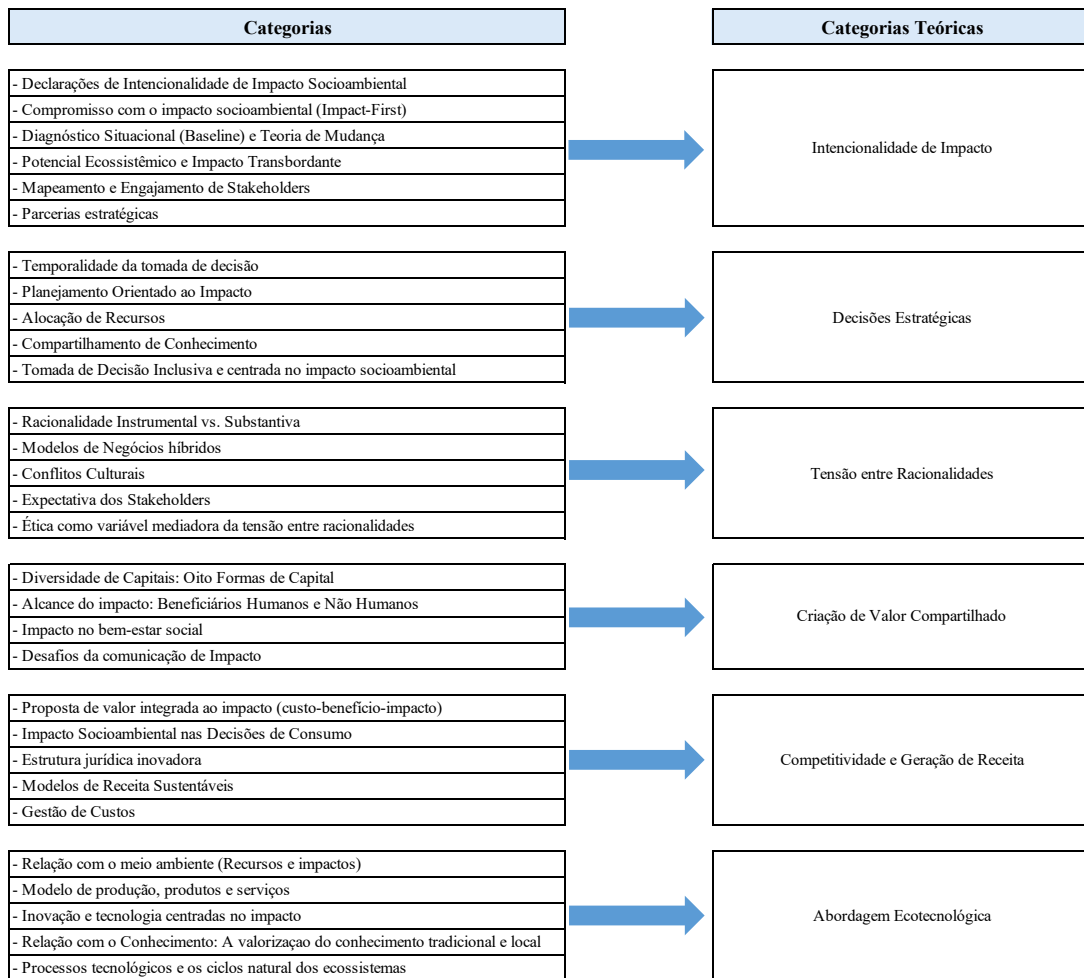


Figura 18 – Evolução de categorias focalizadas para categorias teóricas
 Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

Ao investigar os NIS, a pesquisa teve a oportunidade de apreender os desafios e peculiaridades da jornada empreendedora desse tipo de organização, desde projetos ainda na ideação e modelagem de negócio, mas também organizações em estágio de crescimento e se preparando para rodadas de investimentos. O **significado de êxito** mostrou-se intrinsecamente associado à criação de valor socioambiental compartilhado e ao conceito de **legado organizacional**, construtos que emergiram com destaque.

O percurso investigativo permitiu também acompanhar os desafios de mediar as tensões entre o motor de lucro e motor de impacto de cada organização e as estratégias empreendidas pelos NIS para lidar com tais desafios.

Além da categoria central, foram elaboradas 6 categorias teóricas que derivam da intencionalidade de impacto e descrevem como a racionalidade produtiva é forjada, desde as declarações de **intencionalidade** de impacto às **práticas** organizacionais para a criação de valor econômico, social e ambiental, na direção da promoção da prosperidade compartilhada.

A construção dessa teoria substantiva sobre a racionalidade produtiva dos NIS abarcou as etapas iniciais - de imersão no universo dos NIS e no pensamento de Leff, suas críticas ao modelo hegemônico e suas proposições para uma transição sistêmica – que habilitou um olhar atento às nuances desse tipo de organização e seu habitat mercadológico e está, sobretudo, fundamentada nos dados empíricos emergentes nas entrevistas com empreendedores, investidores e pesquisadores, transcritos e interpretados, compreendendo a codificação aberta, que se desdobram em 31 categorias focalizadas e, por fim, **seis categorias teóricas**, como demonstrado na Figura 19 abaixo:

	EMPRENEDEDORES	INVESTIDORES	PESQUISADORES
> COLETAS			
1a. Coleta	9 Entrevistas	1 Entrevistas	2 Entrevistas
2a. Coleta	5 Entrevistas	3 Entrevistas	2 Entrevistas
3a. Coleta	2 Entrevistas	2 Entrevistas	3 Entrevistas
29	16 Entrevistas	6 Entrevistas	7 Entrevistas
> CODIFICAÇÃO			
Codificação Aberta	119 Categorias		
Codificação Focalizada	31 Categorias		
Codificação Teórica	6 Categorias Teóricas		

Figura 19 - Quantitativo de codificações e categorias da Teoria Substantiva
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

As **seis categorias** que compõem a teoria substantiva são: (i) Intencionalidade de impacto socioambiental (categoria central); (ii) Decisões estratégicas; (iii) Tensão entre racionalidades; (iv) Criação de valor compartilhado; (v) Competitividade e geração de receita e (vi) Abordagem ecotecnológica: A relação com o meio ambiente.

O próximo capítulo tem como objetivo detalhar o Esquema Teórico de forma a facilitar a compreensão e aplicação das proposições que emergiram das percepções e vivências dos empreendedores, investidores e pesquisadores no universo de NIS. Os dados apresentados para fundamentar a teoria substantiva – anonimizados e respeitando sempre sua confidencialidade - foram selecionados respeitando os critérios de (i) relevância (representatividade do conceito, força ilustrativa, clareza da expressão); (ii) potência (capacidade analítica, força explicativa, poder de síntese) e (iii) eficiência (concisão, objetividade, foco conceitual), seguindo as orientações de Charmaz (2009).

4 ESQUEMA TEÓRICO E SEUS ELEMENTOS: RACIONALIDADE PRODUTIVA CENTRADA NO IMPACTO

A **intencionalidade** de gerar impacto positivo - antes do lucro (*impact-first*) - é o elemento que diferencia os negócios de impacto no **continuum da racionalidade produtiva**, promovendo uma abordagem ecotecnológica voltada para a sustentabilidade integral e na direção da regeneração socioambiental. Essa abordagem teórica oferece uma estrutura para que os negócios de impacto e os negócios sociais alinhem suas práticas com a criação de valor compartilhado e a gestão responsável dos recursos, adaptando-se a um ambiente de constante mudança.

A teoria sugere que os negócios de impacto socioambiental são definidos por uma racionalidade produtiva centrada no impacto, que molda a noção de êxito organizacional – para além apenas do valor econômico - e orienta a organização a priorizar o impacto socioambiental em suas decisões estratégicas.

Ancorada na racionalidade ambiental proposta por Enrique Leff (2006a), a Teoria da Racionalidade Produtiva Centrada no Impacto propõe que essa abordagem "impacto em primeiro lugar" como intencionalidade articula uma nova racionalidade produtiva, baseada em práticas ecotecnológicas e alinhada ao conceito de sustentabilidade integral.

A emergência dos negócios de impacto socioambiental representa uma ruptura paradigmática com os modelos tradicionais de organização produtiva, demandando uma nova racionalidade que integre propósito, impacto e viabilidade econômica - como vimos, uma racionalidade alternativa à hegemônica, orientada pelo pensamento crítico de Leff e sua proposição para a racionalidade ambiental:

A racionalidade ambiental não é a expressão de uma lógica, mas sim um nó complexo de processos materiais e simbólicos, de raciocínios e significados construídos por um conjunto de práticas sociais e culturais, heterogêneas e diversas. Os princípios que organizam esses processos e lhes dão sentido, através de regras, meios e fins socialmente construídos, ultrapassam as leis derivadas da estrutura de um modo de produção (Leff, 2006a, p. 250).

A intencionalidade de impacto socioambiental positivo, portanto, forja a racionalidade produtiva que configuram os sentidos e ações das organizações orientadas ao impacto. Nesta perspectiva, desenvolve-se a Teoria Substantiva da Racionalidade Produtiva Centrada no Impacto Socioambiental, estruturada em seis dimensões interdependentes que articulam conceitos teóricos e evidências empíricas.

Este capítulo detalha as **seis dimensões da teoria** (categorias teóricas) emergentes e fundamentadas no processo de construção e codificação dos dados empíricos, extraindo elementos das entrevistas e demais atividades de investigação, tendo sua construção sempre orientada e enriquecida pelas críticas e proposições teóricas de Enrique Leff. Com isso, busca-se oferecer uma base para que os negócios de impacto alinhem práticas com a criação de valor, engajando tanto beneficiários humanos quanto não humanos.

Desta forma, a teoria substantiva oferece um *framework* abrangente para compreender e analisar negócios de impacto socioambiental, enfatizando a primazia do impacto socioambiental positivo sobre a maximização do lucro. Como detalhado a seguir, a intencionalidade de gerar impacto socioambiental positivo, como propósito, constitui parte do paradigma ecotecnológico proposto por Leff e, inescapável aos NIS, atravessa todas as demais dimensões interconectadas da teoria, caracterizando a racionalidade produtiva distinta dessas organizações.

A teoria substantiva da Racionalidade Produtiva Centrada no Impacto Socioambiental se fundamenta em seis dimensões interdependentes: (i) Intencionalidade de impacto socioambiental (categoria central); (ii) Decisões estratégicas; (iii) Tensão entre racionalidades; (iv) Criação de valor compartilhado; (v) Competitividade e geração de receita e (vi) Abordagem ecotecnológica: A relação com o meio ambiente, conforme representação na Figura 20. A seguir, apresentamos as dimensões em detalhe, buscando explorar suas subcategorias e as inter-relações sinérgicas, contextualizando-as teoricamente, sempre que necessário.

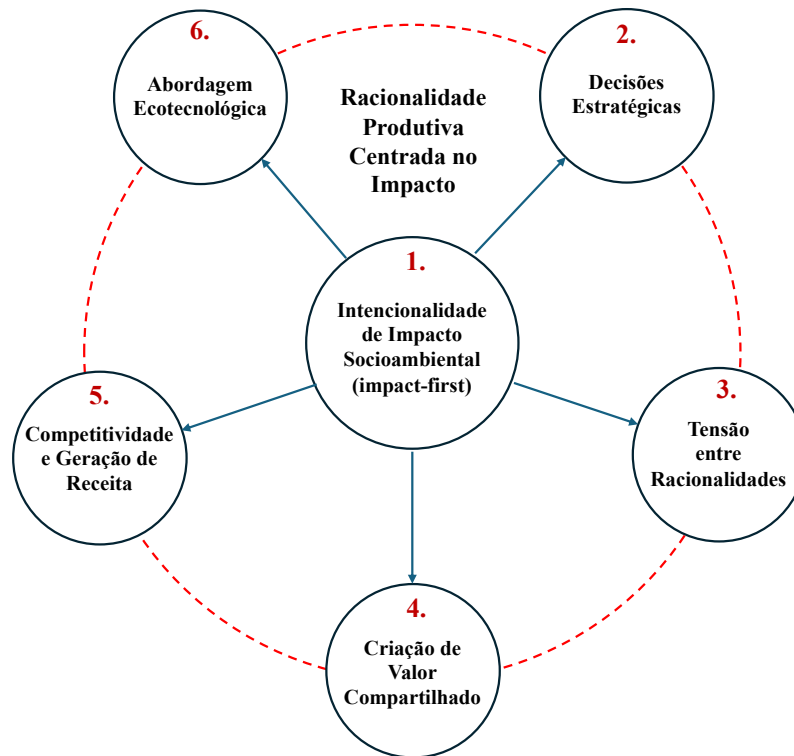


Figura 20 – Esquema teórico da teoria substantiva da racionalidade produtiva centrada no impacto
 Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

4.1 INTENCIONALIDADE DE IMPACTO

A Intencionalidade de Impacto é o elemento nuclear da teoria, refletindo o compromisso explícito com resultados socioambientais positivos e representando não apenas uma orientação estratégica (*ex-ante*), mas um compromisso ontológico com a transformação socioambiental positiva, através de suas práticas organizacionais. Fundamentada na racionalidade ambiental de Leff (2014), esta dimensão reconhece que a intencionalidade da ação deve contemplar a complexidade dos ecossistemas e incorporar a “ética da *otredad* (alteridade)” - um princípio que transcende a visão antropocêntrica tradicional para incluir o respeito fundamental pelo "Outro" e pela natureza em sua totalidade.

A ética apela ao sujeito individual, mas o seu destino é o bem coletivo. O bem comum se constrói em relações de alteridade; está orientado para o futuro e transcende a realidade presente em direção ao que ainda não é, através do reconhecimento dos potenciais da realidade e da criatividade humana. Recuperar a autoria, a autonomia e a diferença como princípios de vida (Leff, 2006b, p. 12)

Essa dimensão está organizada em subcategorias que buscam conceituar a densidade desse construto, considerando que “intencional uma transformação socioambiental” não constitui uma mera declaração, mas deve estar revestida de legitimidade e confiabilidade, fundamentada por estudos do problema socioambiental alvo das intervenções para o impacto, cujo diagnóstico situacional precisa abarcar o mapeamento dos *stakeholders* envolvidos (os humanos e não humanos impactados) e desvelar o contexto social, político, ecossistêmico, cultural e econômico do território foco.

4.1.1 Diagnóstico Situacional (*Baseline*)

Avaliação inicial do contexto social, ambiental e econômico, com foco nos beneficiários humanos e não humanos. Este diagnóstico orienta a elaboração de uma **teoria de mudança** fundamentada.

O diagnóstico situacional (*baseline*) constitui-se como ponto de partida fundamental, oferecendo uma análise minuciosa do contexto socioambiental e econômico. Esta avaliação inicial, conforme evidenciado nas entrevistas, não se limita a uma análise superficial de indicadores, mas busca compreender profundamente as inter-relações entre os diversos actantes do território. Como relatado por entrevistados:

Não podemos pensar em impacto sem entender profundamente o território e suas dinâmicas. É preciso mapear não só os problemas, mas as potencialidades e as relações existentes (Eleonora – NIS B, em entrevista).

Depois de um ano trabalhando na primeira versão do nosso produto é que a gente conseguiu se aproximar do usuário e vivenciar o problema real dos estudantes. A sensação de que havíamos perdido tempo foi bem desanimadora... Se a gente tivesse tido essa relação mais próxima com eles (beneficiários humanos das intervenções) certamente teríamos economizado muito tempo e dinheiro. Pelo menos já conseguimos evoluir e a versão atual já dá conta das melhorias que conseguimos mapear (Estevão, NIS E, em entrevista).

A gente tem grande dificuldade de obter informações confiáveis sobre a situação atual do bioma x. [...] então a gente vai tocando nosso projeto, mesmo sem essa visão clara de onde estamos pisando. No fundo a gente sabe que o impacto está acontecendo, mas não temos como medir sem um ponto de partida (Erick, NIS I, em entrevista).

Como eu venho da comunidade, isso me dá lugar de fala. Nós que moramos na comunidade sabemos as dificuldades e as necessidades... agora não é fácil colocar no papel na hora de vender o nosso projeto pra quem não é do nosso mundo (Pedro, NIS R, em entrevista).

O diagnóstico situacional emerge como elemento fundamental na operacionalização da intencionalidade de impacto, constituindo-se como base epistemológica e metodológica para a compreensão dos territórios e suas dinâmicas socioecológicas. Este processo transcende a mera coleta de dados para constituir o que Leff (2016) denomina "diálogo de saberes" - uma construção participativa de conhecimento que integra diferentes perspectivas e racionalidades.

O diagnóstico situacional (Artmann, 2000), **enriquecido com o retorno à literatura** e conforme evidenciado pela **pesquisa empírica**, estrutura-se em múltiplas dimensões que se entrelaçam: (i) Dimensão Ecológica, contemplando o mapeamento da biodiversidade (Capra; Luisi, 2014), a análise dos fluxos de matéria e energia (Odum, 2007; Steffen *et al.*, 2020), avaliação da resiliência ecossistêmica (Holling, 2001; Folke *et al.*, 2021); (ii) Dimensão social, incluindo o mapeamento de beneficiários e outros atores (cartografia social), aliados e antagonistas da causa (Acselrad, 2008; Latour, 2012), além da análise de vulnerabilidades (Shrivastava *et al.*, 2020); e (iii) Dimensão Cultural, com a identificação de práticas tradicionais (Escobar, 2016); mapeamento de saberes ancestrais e análise de valores e significados (Geertz, 2008; Santos, 2019, Leff, 2020).

Não se trata só de levantar números, a gente precisa entender o contexto e as histórias de vida de cada pessoa, de cada região que a gente está tentando entender. Só depois a gente consegue, de verdade, evoluir com uma teoria de mudança (Eurico, NIS D, em entrevista).

A gente desenvolveu uma metodologia para fazer o diagnóstico, e a gente parte muito do conhecimento..., dos saberes locais, que são as comunidades que melhor entendem o nosso território, sabe (Eleonora, NIS B, em entrevista).

O diagnóstico nos revelou pontos de intervenção que não havíamos considerado inicialmente. É um processo de descoberta coletiva (Plínio, NIS P, em entrevista).

O diagnóstico situacional, ademais, permite uma análise precisa do estado atual e das possibilidades de transformação, enquanto o mapeamento de beneficiários humanos e não humanos assegura que o impacto planejado, amplo e integral, seja verificável.

O potencial ecossistêmico, por sua vez, alinha-se à proposta de Leff (2001) sobre a gestão sustentável dos territórios. Esta subcategoria enfatiza a necessidade de identificar e respeitar as capacidades regenerativas dos ecossistemas locais, considerando os ciclos naturais e as limitações biofísicas como elementos centrais no planejamento das intervenções organizacionais.

4.1.2 Potencial Ecosistêmico

A identificação das capacidades de regeneração do território, em linha com a ecologia política proposta por Leff (2001), que defende a gestão sustentável e a preservação dos ecossistemas como central para qualquer ação de desenvolvimento.

A dimensão "potencial ecosistêmico" explora a profunda interconexão entre as ações individuais e seus efeitos abrangentes sobre a comunidade e o meio ambiente. O conceito de potencial ecosistêmico é essencial para compreendermos como a regeneração de recursos sociais (marginalizados e vulnerabilizados) e ambientais (degradados e ameaçados) não apenas beneficia diretamente o indivíduo envolvido, mas também cria um impacto positivo que se irradia além de seu contexto imediato.

Leff (2006a) desenvolve o conceito de potencial ecosistêmico considerando não apenas a quantidade de recursos disponíveis, mas enfatizando a qualidade das relações entre os processos produtivos e as condições de regeneração dos ecossistemas.

Ademais, o autor salienta que:

[...] a biodiversidade é a manifestação do potencial produtivo de um ecossistema, ante o qual se projetam as estratégias possíveis de seu manejo sustentável, assim como as formas de apropriação cultural e econômica de seus territórios de biodiversidade (Leff, 2006a, p. 147).

Ao analisarmos os dados empíricos que fundamentam a teoria, percebemos uma compreensão rica e multifacetada do potencial ecosistêmico. Em primeiro lugar, fica claro que a regeneração de recursos sociais marginalizados é vista como um complexo motor de transformação:

[...] quando você resgata aquela criança... aquele jovem que tá ali marginalizado, claro que tem impacto pra ele, mas tem um impacto que transborda pro mundo (Elisa, NIS A, em entrevista).

Quanto custa pra todos nós, cada aluno que desiste de estudar? Qual o tamanho do potencial desperdiçado? Quanto perdemos como comunidade? Sociedade, nação? (Eurico, NIS D, em entrevista).

Essa afirmação sugere que o impacto das ações não se restringe ao beneficiário direto. Ao contrário, reverbera em um contexto mais amplo, afetando a sociedade como um todo.

Da mesma forma, o potencial ecosistêmico está intrinsecamente dependente do diagnóstico situacional e da capacidade de regeneração dos recursos naturais. Conforme

proposto por Leff (2006a e 2009), revela-se fundamental para a construção de uma nova racionalidade que integre as necessidades produtivas às limitações e potencialidades socioambientais:

Antes a gente só pensava em produzir mais e mais. Hoje entendemos que precisamos respeitar o tempo da terra. Quando respeitamos os ciclos naturais, a produção até aumenta (Iolanda, NIS N, em entrevista).

Aprendemos com nossos erros. Percebemos que as práticas tradicionais de nossos ancestrais tinham muito conhecimento sobre o potencial da terra. Hoje combinamos esse saber com técnicas modernas mais sustentáveis (Eleonora, NIS B, em entrevista).

[...] olha que loucura, é assim... a gente tenta compreender quais os benefícios que aquele ecossistema proporciona à sociedade em termos de manutenção, recuperação e melhoria das condições ambientais, sociais e econômicas. Essa perspectiva amplia nossa análise, [...] (incluindo) não apenas os resultados imediatos, mas também as condições de longo prazo que podem ser aprimoradas (Elvira, NIS L, em entrevista).

A importância de uma abordagem que considere o potencial ecossistêmico é reforçada pelos empreendedores:

Pesquisar o potencial dos recursos disponíveis em cada território e as oportunidades de geração de valor orienta nossa teoria de mudança... esses estudos, depois, ajudam a demonstrar que o que estamos gerando de valor não é só financeiro, nem é só para gente botar no bolso (Estela, NIS K, em entrevista).

Quando tudo começou, lá no início, com o primeiro programa, a primeira oferta de turismo comunitário na favela, não se tinha ideia do potencial que podia fazer, de transformar toda a comunidade. Isso aí, realmente, ainda hoje, acho que nem hoje a gente sabe o potencial real, mas ninguém duvida mais dele e da importância. Já tem muita história pra contar! (Patrick, NIS R, em entrevista)

Essa declaração propõe uma crítica à visão tradicional de lucro, sugerindo que o valor gerado deve ser compartilhado e direcionado para o bem-estar coletivo, reforçando a ideia de que o impacto deve ser social e ambientalmente responsável. Mais a frente, o construto “geração de valor compartilhado” tem o objetivo de detalhar um pouco mais essa dimensão da teoria substantiva.

Por fim, a noção de que o potencial ecossistêmico pode ser um agente de mudança é enfatizada em várias falas:

Acho que o mercado de créditos de carbono e crédito de biodiversidade representam a própria noção econômica do potencial de um território... tem o *status quo* dele, [...] e ele tem um potencial de produzir serviços sociais e ambientais, né? Interessante que isso já está virando mercado (Elias, NIS J, em entrevista).

Dá pra imaginar o que será esse país o dia que crianças e jovens não abandonarem mais a escola? Imagina o que mudaria na nossa sociedade, na economia... é isso que eu vejo potencial de transformação. A educação tem isso, né? (Evandro, NIS C, em entrevista).

Essa visão sugere que, ao reconhecer e trabalhar com o potencial ecossistêmico, é possível catalisar mudanças significativas que beneficiam não apenas os indivíduos, mas também as comunidades e o meio ambiente.

Em síntese, a categoria analítica "Potencial ecossistêmico" revela a complexidade das interações entre ações individuais e seus efeitos coletivos. A regeneração de recursos sociais marginalizados e ambientais degradados não apenas transforma a vida dos indivíduos, mas também tem o potencial de gerar um impacto positivo que se estende para a comunidade e o meio ambiente. A análise dos trechos relevantes destaca a importância de uma abordagem que considere o valor coletivo e a necessidade de uma avaliação crítica das intervenções, promovendo uma visão holística do impacto social e ambiental.

4.1.3 Mapeamento e Engajamento de *Stakeholders*

Considera os beneficiários primários, com destaque para sócios, investidores, funcionários, clientes e - com especial atenção - os beneficiários humanos e não humanos (Latour, 2012) - reconhecendo o papel de todos os "actantes" envolvidos no ecossistema da organização.

O mapeamento e engajamento de *stakeholders* emergem como elemento crucial na operacionalização da intencionalidade de impacto, transcendendo a visão tradicional de partes interessadas para abraçar, idealmente, o que Latour (2020) denomina "parlamento das coisas" - uma assembleia que reconhece a agência tanto de atores humanos quanto não-humanos no tecido socioecológico.

A teoria do ator-rede de Latour (2012) oferece um *framework* valioso para compreender a complexa rede de relações que constitui o território de impacto: Cartografia de Actantes Humanos (comunidades tradicionais, grupos vulneráveis, agentes econômicos, poder público,

Organizações da sociedade civil etc.) e Actantes Não-Humanos (bióticos e abióticos, como, ecossistemas, biomas e espécies-chave, recursos naturais etc.):

Precisamos mapear não apenas *stakeholders* tradicionais, mas todo conjunto de atores que compõem o segmento que estamos atuando (Igor, NIS O, em entrevista).

A compreensão de que nossos beneficiários incluem também outros sistemas vivos transformou completamente nossa abordagem de impacto (Elvira, NIS L, em entrevista).

Conhecer detalhadamente os concorrentes (indiretos) com produtos convencionais é muito importante para gente definir nosso posicionamento de mercado e nossos canais de distribuição. É uma ótima oportunidade para valorizar nossos diferenciais e reforçar nosso propósito. Os animais estão no centro do nosso propósito. Dos nossos produtos (Isaac, NIS M, em entrevista).

Fizemos recentemente um mapeamento de poder e influência nas comunidades onde atuamos... esse estudo revelou dinâmicas territoriais que eram invisíveis inicialmente, fundamentais para o sucesso de nossas intervenções (Pedro, NIS Q, em entrevista).

A pesquisa revelou uma mudança paradigmática na compreensão do papel dos beneficiários: Os beneficiários como protagonistas. Esta perspectiva alinha-se ao que Leff (2015) denomina "sujeitos do saber ambiental" - agentes ativos na reapropriação da natureza e na construção de novos processos socioambientais:

Quando finalmente reconhecemos as comunidades como donas do projeto, nossa abordagem mudou completamente – deixamos de ser provedores de soluções e passamos a facilitadores de processos de transformação (Pedro, NIS Q, em entrevista).

Não falamos mais em usuários, mas em protagonistas da transformação de suas próprias vidas. A inclusão no universo dos games é só a ponta do *iceberg*... Eu penso que esse protagonismo, por si só, já é anticapacitista (Plínio, NIS P, em entrevista).

O mapeamento e a compreensão dos *stakeholders* no contexto da intencionalidade de impacto é apenas parte desse processo contínuo de mapeamento, reconhecimento e relacionamento. Nas demais categorias, esse tema também merece destaque.

4.1.4 Declarações de Intencionalidade de Impacto

Os NIS devem incorporar explicitamente metas de impacto em suas declarações de visão, missão e propósito.

A categoria analítica declaração de intencionalidade de impacto que emerge dos dados empíricos revela a complexidade e a importância da declaração explícita da intencionalidade por parte de negócios de impacto. A análise dos dados empíricos permitiu identificar temas centrais que se inter-relacionam, refletindo a necessidade de um compromisso genuíno com a transformação socioambiental. Cabe destacar que para os participantes da pesquisa a declaração do compromisso com a intencionalidade de impacto positivo emergiu como um dos maiores desafios, bem como a eficiente comunicação do impacto alcançado com linguagem apropriada para os diferentes *stakeholders*.

Em primeiro lugar, a clareza na declaração da intencionalidade é um aspecto fundamental para a comunicação do impacto gerado. E os dados sugerem que a transparência na comunicação é um pré-requisito para a construção de credibilidade e confiança junto aos *stakeholders*:

Nosso propósito é centrado no impacto ambiental e social... é algo bem consciente. [...] declarado em todas as nossas apresentações (Elenora, NIS B, em entrevista).

Muitas das vezes é isso, você tem o impacto nas vidas desses jovens como missão, mas não sabe nem declarar isso de uma maneira mais explícita. [...] dificulta na hora de fazer uma parceria. Pra vender... tudo (Evandro, NIS C, em entrevista).

Os desafios da comunicação de impacto serão alvo de análise detalhada em tópico específico, mais adiante. Por outro lado, a falta de clareza na comunicação da intencionalidade de impacto pode levar a uma percepção distorcida do impacto real, como indicado pelos dados empíricos. Além disso, a evolução na forma de comunicar a intencionalidade foi um tema recorrente nas entrevistas, sugerindo que a maturidade dos negócios de impacto está diretamente relacionada à sua capacidade de articular e comunicar suas intenções de forma eficaz:

Negócios de impacto que já decolaram... têm uma forma mais evoluída e criativa de declarar seu propósito, seu compromisso (intencionalidade) (Elisa, NIS A, em entrevista).

A comunicação do impacto é um desafio que requer um esforço contínuo para ser aprimorada, uma vez que comunicar impacto é muito difícil (Ema, NIS F, em entrevista).

Caramba, é difícil até para dizer o que é o impacto, deixar em palavras o que a gente se propõe a fazer, o alcance dos benefícios de tudo que a gente faz, esse tal do impacto, não é? Então imagina... se é difícil descrever o que é, imagina traduzir para alguém que não é do nosso mundo! (Emília, NIS G, em entrevista)

Por fim, a intencionalidade deve ser parte integrante da **identidade** da empresa, seus artefatos de cultura e gestão devem ser coerentes com seu propósito, garantindo que tanto a comunicação formal da cultura quanto as políticas de gestão estejam explicitamente orientadas pela intencionalidade de impacto. Conforme enfatizado por alguns participantes:

O quanto que isso (as declarações de intencionalidade de impacto) é parte de um discurso de venda ou o quanto que isso é parte da própria identidade da empresa? (Eurico, NIS D, em entrevista)

Nós estamos subindo uma nova versão do nosso site, para melhorar nossa comunicação institucional. Fizemos recentemente, no processo de incubação, reflexões importantes sobre nosso propósito e acho que evoluímos bastante (Evandro, NIS C, em entrevista).

Nosso Manifesto é um mantra para nós! Todo mundo que tá envolvido no nosso projeto, [...] funcionário, voluntários, cliente, parceiro... todo mundo tem que ler e assinar o nosso Manifesto. Eu acho que todo negócio de impacto devia ter um manifesto (Enzo, NIS H, em entrevista).

Procuramos construir nossos acordos sempre reforçando nossos valores. Apesar de muito nova, queremos ter uma identidade, uma cultura, que reforce nosso compromisso com a sustentabilidade (Elvira, NIS L, em entrevista).

Quando questionados sobre suas **motivações pessoais** para empreender com o propósito de transformar vidas e/ou regenerar territórios, frequentemente as verbalizações traziam suas próprias histórias de vida, com destaque para experiências vividas e legítimas formas de pertencimento ao contexto do problema-alvo. Essas manifestações, sempre revestidas de emoção e orgulho, não deixam dúvida sobre o **nível de compromisso** dos empreendedores com a intencionalidade de impacto declarada e, conseqüentemente, sua **legitimidade**:

Inicialmente, eu digo que os projetos sociais e ambientais da minha comunidade mudaram todo o meu contexto histórico, seja pessoal ou profissional. E o 'bioma b' em si está ligado diretamente com minha família paterna e materna. [...] Ambas as famílias são famílias de pescadores ou marisqueiras que tiram o sustento e alimento da própria natureza. [...] E eu, de 11 anos, participando desses projetos socioambientais no meu território, a

gente começou a atuar com o ‘bioma b’ de forma pontual. E também, ao mesmo tempo, quando eu ia pescar com meus pais, eu percebi que até os próprios pescadores, por falta de informação ou acesso a essa informação, acabavam cortando (as espécies nativas, para fins de construção ou facilitar acessos). E eu pensei, poxa, de que forma eu posso dar um retorno social e ambiental para o meu território, seja pelos projetos sociais que mudaram a minha história de vida, ou até mesmo pelo meu ambiente, por todas as vezes que ele mata a fome da minha família? E eu comecei a desenhar esse meu engajamento na área ambiental e construção do “NIS B”, mas não foi do dia para a noite (Eleonora, NIS B, em entrevista). Nota: A expressão “bioma b” foi utilizada pelo autor em substituição ao dado *in vivo*, com o objetivo de garantir a confidencialidade dos dados.

Eu amo criança, sempre amei criança. Com 15 anos... eu decidi que eu ia adotar. Acho que com os 18, me veio uma coisa estranha de que eu não podia adotar sem conhecer os espaços de onde viriam as minhas crianças. [...] Então (anos depois), eu entrei no mestrado assim, com a pergunta: como é que o design pode melhorar a vida dessas crianças?

[...] A primeira (coisa que motiva empreender um NIS), é que eu acredito muito que o que eu construí traz impacto... Uma fé que não sei de onde vem, porque eu normalmente não costumo ter muita fé em mim. Mas é uma fé nesse negócio que eu criei que, cara, vai dar certo. É uma certeza. E o outro lado é que... pode até ser levemente orgulho [...] é uma necessidade de provar que esse negócio funciona e ver (transformar a vida das pessoas) (Elisa, NIS A, em entrevista).

Meu pai quase morreu (quando era criança). [...] A instalação elétrica lá de casa estava malfeita e ele tomou um choque. E aí... A queimadura que ele teve foi tão forte que os médicos disseram que ele não ia enxergar de novo. Graças a Deus, meu pai não ficou com sequela nenhuma. [...] E anos depois meu pai me fez lembrar (desse episódio), quando eu disse ‘eu tenho que fazer alguma coisa para essa pessoa (deficiente visual). [...] é interessante porque, no fundo, as conexões vão acontecendo. Não é uma coisa tão óbvia. Essa jornada empreendedora tem uma história por trás.’ (Estevão, NIS E, em entrevista).

(A motivação) partiu de uma demanda que aconteceu durante a pandemia..., a gente começou a perceber a dificuldade desses alunos e das escolas em manterem os alunos. Como professor, há muito tempo, eu sempre fui atrelado à tecnologia e tudo mais. [...] Na época, eu estava estudando base nacional comum curricular e queria entender o porquê que as turmas que eu dava aula estavam caindo, estavam evadindo. [...] a gente começou a trabalhar com essa análise de dados dos problemas da educação, e aí foi crescendo isso, foi crescendo isso de uma maneira tão orgânica, e a gente foi vendo essa possibilidade quando surgiu o processo seletivo da ‘incubadora’. [...] empreender em impacto, eu só fui me dar conta de que empreender em impacto era o que eu estava fazendo quando a gente teve contato com a incubadora. Porque até então, eu não sabia que aquilo ali era um negócio de impacto (Eurico, NIS D, em entrevista).

A minha motivação sempre foi a ciência, o desenvolvimento dessas técnicas diferentes aplicadas à decomposição, sabe, de matéria orgânica, e essa transformação em material rico, em nutrientes, essa coisa sempre foi a minha paixão, eu sempre pesquisei, busquei entender isso, e aí depois eu tive esse

clique de que isso era possível virar um negócio (Estela, NIS K, em entrevista).

Os dados selecionados sugerem que a **intencionalidade** não deve ser apenas uma estratégia de marketing, mas sim um elemento central que permeia todas as operações e decisões da organização. E, não menos importante, precisam assegurar sua legitimidade.

Em síntese, a análise da categoria revela que a clareza na declaração da intencionalidade é mandatória para os NIS e que a integração da intencionalidade na identidade da empresa são elementos cruciais para o sucesso dos negócios de impacto. A construção de uma narrativa coerente e transparente sobre a intencionalidade, portanto, é fundamental para a legitimação e o fortalecimento desses empreendimentos no contexto do impacto e da regeneração socioambiental.

4.2 DECISÕES ESTRATÉGICAS

Decisões Estratégicas referem-se às escolhas que moldam a direção da organização. Tendo como base a racionalidade ambiental proposta por Leff (2006a, 2009, 2015) e os dados empíricos que fundamentam a teoria substantiva, essa categoria propõe que as decisões estratégicas no contexto dos NIS são centradas no impacto socioambiental positivo intencional e regidas pela ética ambiental e da alteridade (Leff, 2006b, 2010b). Essa categoria contempla subcategorias complementares, como (i) planejamento orientado ao impacto socioambiental e alinhado às necessidades de longo prazo da sociedade e do meio ambiente, (ii) perspectiva temporal do processo decisório e (iii) nível de inclusão e diversidade na tomada de decisão.

Ademais, as decisões estratégicas em Negócios de Impacto Social (NIS) representam um paradigma diferenciado na gestão organizacional, onde importantes processos da racionalidade ambiental proposta por Leff se materializam e desafiam as práticas gerenciais concretas.

4.2.1 Planejamento Orientado ao Impacto

A categoria se destaca como um pilar fundamental na discussão sobre a eficácia dos negócios de impacto, especialmente quando se trata de sua habilidade em acessar novos

mercados e gerar valor socioambiental. Além do que, a análise dos dados empíricos revelou uma interconexão intrínseca entre planejamento estratégico e execução operacional. O planejamento orientado ao impacto se manifesta através de (i) definição clara de métricas de impacto socioambiental, (ii) integração de *stakeholders* no processo de planejamento e (iii) alinhamento e harmonia entre objetivos financeiros e socioambientais.

Decisões estratégicas que utilizam o impacto socioambiental como dimensão norteadora, seja para realizar pactos, compras e contratações, seja para se aproximar do capital financeiro, seja para operar seus processos produtivos ou para fazer negócios e distribuir seus produtos e serviços. Aqui, a visão de Leff sobre a ecologia política e a reapropriação do espaço pela comunidade ganha relevância, promovendo uma gestão sustentável dos recursos naturais (Leff, 2006a) e a territorialização da vida (Leff, 2018) e assegurando a participação democrática e inclusiva na gestão dos recursos ambientais e a reapropriação social da natureza (Leff, 2016).

O planejamento orientado ao impacto emerge como manifestação prática do que Leff (2006) denomina "ética ambiental e da *otredad*". Esta abordagem transcende a visão tradicional do planejamento estratégico ao incorporar dimensões socioambientais como elementos centrais, não periféricos, do processo decisório, como os dados demonstram:

Nosso planejamento começa sempre pela pergunta 'qual impacto queremos gerar?' Só depois pensamos em como tornar isso financeiramente viável (Isaac, NIS M, em entrevista).

Costumamos dizer que somos os guardiões do nosso propósito. Todos os processos de decisão mais estratégicos são analisados com cuidado... sempre em linha com o compromisso de gerar impacto (Emília, NIS G, em entrevista).

Em primeiro lugar, é crucial ressaltar que o planejamento estratégico é percebido como um processo contínuo e dinâmico:

[...] embora exista um planejamento formal, a implementação ainda depende de interações diretas, pois o processo ainda tem fragilidades. Estamos trabalhando para melhorar nosso planejamento (Enzo, NIS H, em entrevista).

A ausência de um sistema de gestão e do CRM (*Customer Relationship Management*) compromete muito ainda nossa eficiência no acompanhamento do que foi planejado... das vendas e das atividades de impacto. Previmos a contratação desses sistemas para o início do próximo ano (Igor, NIS O, em entrevistas).

É muito importante pra gente fazer um planejamento estratégico bem definido, realizado no início do ano, para orientar as ações ao longo do período (Eleonora, NIS B, em entrevista).

Além disso, a discussão sobre a entrega de valor socioambiental e a sustentabilidade financeira é de suma importância. Os entrevistados enfatizam a necessidade de estabelecer metas que considerem não apenas o desempenho econômico, mas também o impacto social e ambiental das operações. Por exemplo:

Possuímos metas sociais, metas ambientais, metas financeiras que são parte integrante do nosso planejamento estratégico (Eleonora, NIS B, em entrevista).

Desenvolvemos um sistema de planejamento que considera tanto o retorno financeiro quanto os indicadores de desempenho do impacto. Cada decisão de investimento passa por essa dupla análise (Iolanda, NIS N, em entrevista).

Essa abordagem holística é essencial para a construção de um modelo de negócio que não apenas busca lucro, mas também se compromete com a regeneração socioambiental:

Não é fácil. Os resultados econômico-financeiros são apurados por dia, semana, meses. Já os resultados socioambientais levam muitos anos para serem medidos, materializados... São horizontes de tempo muito diferentes (Estela, NIS K, em entrevista).

A relação entre estratégia e operação também é evidenciada na necessidade de alinhar o "motor de impacto" com o "motor de negócio". Essa interdependência sugere que a eficácia operacional deve ser guiada por uma estratégia clara que considere tanto os objetivos financeiros quanto os socioambientais. A falta de um planejamento estratégico robusto pode resultar em decisões operacionais que não estão alinhadas com a missão maior da organização, levando a um impacto limitado:

A gente não consegue planejar. O cobertor é curto, com o dia a dia da operação não sobra tempo pra planejar. A operação consome todo tempo, energia, recursos que temos (Estevão, NIS E, em entrevista).

É muito difícil você combinar as frentes de negócio que vão gerar caixa com resultado de longo prazo, como é a nossa teoria de mudança. Então, o planejamento e as decisões que a gente tem que tomar no meio do caminho, a gente tem a intenção, mas a prática, o dia a dia, ele é meio bruto, ele faz a gente tomar decisões que não são as melhores, muito das vezes, que atrasam um pouco ou restringe um pouco nossos projetos, mas faz parte. A gente tem que repactuar tudo e seguir adiante (Estevão, NIS E, em entrevista).

A visão de longo prazo e o compromisso inafastável com a geração de impacto socioambiental positivo têm papel decisivo na elaboração do planejamento – equilibrando os objetivos e garantindo a orientado ao impacto - mas também na execução da estratégia estabelecida, em suas práticas organizacionais, habilitando o processo decisório com as melhores alternativas.

4.2.2 Temporalidade da tomada de decisões estratégicas

A dimensão temporal nas decisões estratégicas emerge como um elemento crucial na diferenciação entre negócios tradicionais e Negócios de Impacto Social (NIS), revelando não apenas distintas formas de gestão, mas fundamentalmente diferentes racionalidades em operação. Nesse sentido, Leff (2006a) critica a racionalidade produtiva hegemônica por privilegiar o **tempo econômico** em detrimento dos **tempos ecológicos e sociais**.

Segundo Leff (2009), a racionalidade produtiva dominante opera sob uma lógica de aceleração temporal que desconsidera os ritmos naturais de regeneração dos ecossistemas e os processos sociais de transformação. Esta temporalidade comprometida com a maximização do retorno no curto prazo tem sido um dos principais vetores da crise ambiental contemporânea.

Em contraponto, os negócios de impacto social apresentam uma compreensão distinta da temporalidade em suas decisões estratégicas. Esta perspectiva foi evidenciada em diversas entrevistas realizadas:

Quando decidimos implementar práticas regenerativas, sabíamos que os resultados financeiros demorariam mais para aparecer. O solo precisa de tempo para se recuperar, as relações com os agricultores precisam ser construídas com paciência. É um outro ritmo de negócio, que respeita os ciclos naturais e sociais (Iolanda, NIS N, em entrevista).

A gente tá acostumado com a correria do mundo dos negócios, né? É tudo pra ontem. [...] quem vive na natureza tem outra noção de tempo. A gente desde pequeno sabe respeitar ciclos. É a força da natureza. Aqui, quem quiser empreender tem que respeitar o tempo da terra (Elias, NIS J, em entrevista).

Nosso processo tem a redução do tempo como um dos diferenciais. [...] a gente acelera o ciclo dos resíduos, ajudando a natureza e gerando valor econômico. A gente apostou que a inovação deveria ser focada na redução do tempo para atrair o interesse dos investimentos. Mas nosso maior valor está no impacto positivo gerado pela destinação adequada, mas entendendo as características e o potencial de cada caso, de cada território (Estela, NIS K, em entrevista).

Esta visão encontra ressonância na proposta de Leff (2015) sobre a necessidade de uma nova racionalidade ambiental, que integre os diferentes tempos - econômico, ecológico e social - em uma perspectiva mais harmônica e sustentável. Os NIS parecem materializar esta proposta em suas práticas de gestão. O contraste com a lógica racional dos negócios tradicionais é significativo:

No banco, as decisões eram sempre pautadas pelo próximo relatório trimestral. Era uma pressão constante por resultados imediatos. Hoje, no negócio de energia solar, pensamos em ciclos de 5, 10, 15 anos. Não é só sobre instalar painéis solares, mas sobre transformar a matriz energética de uma região. Isso leva tempo (Igor, NIS O, em entrevista).

O tempo do retorno financeiro também é outro. Quem investe em negócios de impacto tem que saber que o retorno precisa respeitar a dinâmica temporal de cada modelo de negócio, de cada propósito. Cada negócio tem seus desafios” (Igor, NIS O, em entrevista).

A temporalidade da tomada de decisão dos NIS, expandida, não significa, contudo, uma desconsideração das necessidades de curto prazo. Como explicam os dados empíricos:

Precisamos ser sustentáveis financeiramente no curto prazo para conseguir gerar impacto no longo prazo. A diferença é que nossas decisões estratégicas sempre consideram ambas as dimensões (temporais) (Elvira, NIS L, em entrevista).

Esta capacidade de operar em múltiplas temporalidades reflete, em certa medida, o que Leff (2006a) evoca no "diálogo de saberes", no que se refere à que privilegia o encontro e a articulação entre diferentes formas de compreender e vivenciar o mundo e, conseqüentemente, o tempo. Em sua obra, o autor enfatiza que o diálogo de saberes não se limita a uma simples justaposição de diferentes concepções de tempo. Trata-se, na verdade, de um processo de hibridização e enriquecimento mútuo onde diferentes temporalidades se encontram e se transformam. Este diálogo envolve o encontro entre (i) o saber científico moderno, com sua temporalidade linear e progressiva, (ii) os saberes tradicionais e suas concepções cíclicas do tempo, o conhecimento prático das comunidades locais e as diversas cosmovisões que forjam diferentes modos de vida.

Os NIS demonstram que é possível construir modelos de negócio que respeitam tanto as exigências do tempo econômico quanto as necessidades dos tempos ecológico e social (não que seja fácil) e, para isso, opera em modelo de negócio híbrido – como iremos detalhar mais adiante como uma das subcategorias da dimensão “tensão entre racionalidades”. Um aspecto

particularmente relevante desta temporalidade ampliada é seu impacto na qualidade das decisões estratégicas:

Quando você pensa no longo prazo, suas decisões tendem a ser mais consistentes. Não reagimos a cada flutuação do mercado. Nossas estratégias são construídas pensando na próxima geração, não no próximo trimestre (Isaac, NIS M, em entrevista).

O processo de governança participativa está sempre em evolução e isso tem melhorado muito as decisões do negócio, porque sempre tem diferentes perspectivas de impacto, de retorno, de visão temporal. Novos produtos mais acessíveis já foram lançados, novas oportunidades de negócios (Patrick, NIS R, em entrevista).

Esta perspectiva temporal expandida também influencia a forma como os NIS lidam com inovação e desenvolvimento de produtos. Diferente da lógica de "*time to market*" acelerada dos negócios tradicionais, os NIS frequentemente adotam uma abordagem mais cautelosa e reflexiva:

Desenvolvemos soluções em biotecnologia. Seria irresponsável acelerar processos apenas por pressão de mercado. Nossa temporalidade é ditada pela segurança e efetividade das soluções, não pelo calendário fiscal (Erick, NIS I, em entrevista).

O crescimento da demanda e a pressão por mais produção, por mais produtos, desafia nossa capacidade de crescer em harmonia com os ciclos da natureza. Estamos estudando integrar outras áreas para expandir nossa produção e aumentar a oferta, mas sem alterar nosso jeito de fazer as coisas. [...] nosso compromisso com a regeneração. Isso vai penalizar nossas margens no primeiro momento, mas tudo bem. É do nosso negócio (Elvira, NIS L, em entrevista).

A inovação, no que tange a sua centralidade ao impacto, será detalhada mais adiante como uma das subcategorias da dimensão “abordagem ecotecnológica”.

A análise das evidências empíricas sugere que esta diferente concepção de temporalidade nas decisões estratégicas dos NIS não representa apenas uma escolha operacional, mas reflete uma transformação mais profunda na racionalidade empresarial, mesmo diante dos desafios de sua financiabilidade.

Esta transformação alinha-se com a proposta de Leff (2015) de construção de uma nova racionalidade ambiental, onde o tempo não é mais visto como um recurso a ser comprimido e otimizado, mas como uma dimensão fundamental da sustentabilidade. Ao integrar as diferentes temporalidades em suas decisões estratégicas, os NIS não apenas desafiam a racionalidade

produtiva hegemônica, mas também demonstram a viabilidade de modelos de negócio que respeitam os ritmos naturais e sociais sem comprometer sua sustentabilidade econômica.

Desta forma, as decisões estratégicas tornam-se um campo de aplicação da racionalidade substantiva, onde o impacto socioambiental norteia todas as ações organizacionais, em oposição à racionalidade instrumental, que visa o lucro imediato. Essa mudança de paradigma, mesmo que fractal, diverso e incipiente, coloca a sobrevivência e a regeneração da vida no centro da lógica de produção e planejamento organizacional.

4.2.3 Tomada de Decisão Inclusiva

A Tomada de Decisão Inclusiva nos Negócios de Impacto Social (NIS) apresenta uma dimensão distintiva quando comparada aos modelos tradicionais de gestão: sua natureza inclusiva e dialógica. Esta característica, como vimos, encontra fundamentação teórica tanto na proposta do diálogo de saberes de Enrique Leff quanto na teoria ator-rede de Bruno Latour, configurando um novo paradigma decisório que transcende as limitações da racionalidade produtiva hegemônica.

Leff (2006a) argumenta que a crise ambiental contemporânea é, essencialmente, uma crise do conhecimento, resultante de uma racionalidade que exclui sistematicamente outras formas de saber e compreender o mundo. Em paralelo, Latour (2020) propõe que nossa incapacidade de responder adequadamente aos desafios ambientais deriva de uma visão limitada que não reconhece em seus processos decisórios a agência de atores humanos marginalizados, tampouco de atores não-humanos. Esta convergência teórica encontra expressão concreta nas práticas de negócios de impacto social. Como relatam os participantes:

Nossas decisões precisam considerar não apenas os interesses dos sócios e dos investidores, mas também as necessidades do ‘bioma b’, o tempo de regeneração. [...] e, para isso, o conhecimento tradicional dos agricultores é essencial. Cada elemento do sistema precisa ter voz no processo decisório." (Eleonora, NIS B, em entrevista). Nota: A expressão “bioma b” foi utilizada pelo autor em substituição ao dado *in vivo*, com o objetivo de garantir a confidencialidade dos dados.

A gente foi conversando e testando com os usuários (a tecnologia/produto). Isso eu mantenho até hoje: Nada que a gente faz, a gente faz sem conversar com o usuário. Tanto é que hoje no grupo, no time, a gente tem uma pessoa cega que é quem está começando a se apropriar da área de acessibilidade, da parte técnica da acessibilidade. Não há processo de decisão hoje que ela não participe (Estevão, NIS E, em entrevista).

O NIS B, por exemplo, era somente uma iniciativa, um braço social nosso, que as escolas e as comunidades estavam pedindo muito para a gente desenvolver ações no território. Então, eu criei o ‘programa de recolhimento de resíduos do bioma b’, com o propósito de trabalhar com escolas municipais e estaduais e organizações sociais dentro de territórios ribeirinhos. E aí, isso acabou se tornando um serviço também que uma indústria pode comprar para a gente fazer a implementação com marisqueiras, com pescadores, com escolas (Eleonora, NIS B, em entrevista). Nota: A expressão “programa de recolhimento de resíduos do bioma b” foi utilizada pelo autor em substituição ao dado *in vivo*, com o objetivo de garantir a confidencialidade dos dados.

Esta perspectiva ilustra o que Latour (2020) denomina de "parlamento das coisas", onde atores não-humanos ganham representatividade nas decisões que afetam o coletivo. O autor apresenta o parlamento das coisas como uma metáfora provocativa para repensar as relações entre humanos e não-humanos, pois a modernidade se caracterizou por uma "constituição" que separou artificialmente o mundo natural do mundo social, criando duas câmaras distintas: uma para a representação das coisas (através da ciência) e outra para a representação dos humanos (através da política).

No caso da agricultura sintrópica, por exemplo, o solo, as árvores e os ciclos naturais são reconhecidos como "actantes" legítimos no processo decisório. Desenvolvida por Ernst Götsch (2019), a agricultura sintrópica representa um paradigma revolucionário não apenas nas práticas agrícolas, mas fundamentalmente na forma como compreendemos e nos relacionamos com os sistemas vivos. Neste sistema, a biodiversidade emerge não apenas como um indicador de saúde ecossistêmica, mas como um conjunto de actantes não-humanos que efetivamente participam do processo decisório.

Götsch (2019) desenvolveu sua abordagem a partir da observação e interação com sistemas naturais, propondo que cada espécie vegetal e animal tem um papel ativo na construção e manutenção do ecossistema. Em sua prática e ensinamentos, ele enfatiza como cada elemento da biodiversidade atua como catalisador de processos vitais dentro do sistema.

A propósito, Andrade e Pasini (2022, p. 187) salientam que Ernst Götsch, acionando o imperativo categórico kantiano, associa sua **orientação ética intencionalista** à máxima segundo a qual “nem aos deuses do Olimpo seria facultado modificar as regras da natureza.”

Esta perspectiva encontra ressonância direta com a teoria ator-rede de Latour (2012), que propõe o reconhecimento da agência de atores não-humanos. Na agricultura sintrópica, cada espécie vegetal, cada organismo do solo, cada processo natural é um actante que "comunica" suas necessidades e potencialidades através de sinais observáveis. Os dados empíricos selecionados também reforçam essa preocupação no contexto dos NIS:

Aprendemos a 'ler' o que as plantas nos dizem. Quando uma espécie não prospera, ela está nos informando sobre condições inadequadas que precisam ser ajustadas. Não são apenas recursos a serem gerenciados, são informações valiosas (Elvira, NIS L, em entrevista).

Começamos a entender que o rio, as águas... não é apenas um recurso a ser gerenciado, mas um *stakeholder* com poder, com dinâmica toda própria. Nossas decisões estratégicas consideram o 'comportamento' do rio, sua sazonalidade, sua relação com as comunidades ribeirinhas (Iolanda, NIS N, em entrevistas).

A biodiversidade, neste contexto, assume um papel fundamental na tomada de decisão. Cada espécie presente no sistema atua como um sensor vivo que fornece informações cruciais para o manejo.

Latour (2020, p. 424) ilustra bem a complexidade e as consequências de processos decisórios excludentes - tão comum nas organizações regidas pela racionalidade produtiva da modernidade – com o caso dos produtores de amêndoas do Vale Central, na Califórnia, e os produtores holandeses de tulipas:

Eles (os produtores californianos) também dependem tanto das potências da água que, sem elas, seu vale verde seria um deserto de areia queimado pelo Sol. Mas, **como não há ninguém para representar o aquífero** no qual estão bombando alegremente cada vez mais fundo em tempos de seca, cada agricultor rouba água de seus vizinhos, a ponto de literalmente abaixar o solo sob seus pés, oferecendo assim a melhor caricatura da tragédia dos bens comuns. [...] Ao contrário dos holandeses, os agricultores do Vale foram economicizados, modernizados, naturalizados, materializados, qualquer que seja o adjetivo - a ponto de serem encontrados sem recursos diante deste fenômeno de calamidade que é erroneamente chamado de “natural”: escassez de água e escassez de capacidade de gerir a situação (Latour, 2020, p. 424).

Latour (2020, p. 423) vai além e anota que os holandeses – viventes em um “país construído artificialmente por diques e pôlderes” - não têm dúvidas em dar às potências do mar e dos rios uma representação digna de sua soberania: desde o século XIII são eleitos, além dos parlamentares (representantes dos humanos), os representantes da Autoridade Nacional de Águas (*Rijkswaterstaat*), “cujas decisões são seguidas, com atenção, por criadores de bezerros, vacas e pintinhos, bem como pelos produtores de tulipas”.

A inclusão de múltiplos atores e saberes no processo decisório não se limita a uma questão de responsabilidade social ou ambiental:

Quando incluímos diferentes perspectivas nas decisões - dos agricultores, o conhecimento tradicional com os especialistas, o conhecimento científico... nossa capacidade de inovação aumenta exponencialmente. [...] cada conhecimento tem seu lugar. É uma peça diferente para o quebra-cabeça (Erick, NIS I, em entrevista).

Aprendemos a escutar não apenas nossos clientes e parceiros, mas também os sinais que vêm dos ecossistemas com os quais trabalhamos. Cada projeto, cada ambiente, nos traz um novo contexto, novas potencialidades, novos atores... Uma decisão estratégica que ignore esses sinais está fadada ao fracasso no longo prazo (Estela, NIS K, em entrevista).

Latour (2020) argumenta que diante de Gaia - sua metáfora para a Terra como sistema complexo e interativo - precisamos desenvolver **novas formas de representação** política que incluam os **actantes não-humanos**. Nessa direção e em linha com Leff (2006a), a tomada de decisão inclusiva nos negócios de impacto representa, assim, uma prática que reconhece e valoriza tanto a diversidade de saberes quanto a agência dos não-humanos no processo decisório.

Esta estrutura de governança ilustra uma tentativa concreta de operacionalizar o que Latour (2004) propõe em sua 'política da natureza', onde atores humanos e não-humanos são considerados como participantes legítimos nos processos decisórios através do que ele denomina “parlamento das coisas”.

A análise das evidências empíricas, à luz das teorias de Leff e enriquecidas com o pensamento de Latour, sugere que a tomada de decisão inclusiva nos negócios de impacto não é apenas uma escolha metodológica, mas uma transformação paradigmática na forma de conceber e praticar a gestão. É uma abordagem que reconhece a complexidade socioambiental e busca incorporá-la ativamente nos processos decisórios.

4.3 TENSÃO ENTRE RACIONALIDADES

A dimensão "tensão entre racionalidades" emerge como elemento central na compreensão dos negócios de impacto socioambiental (NIS), evidenciando os desafios e possibilidades que surgem do encontro entre diferentes lógicas de ação e pensamento. Esta análise se fundamenta principalmente nas contribuições teóricas de Enrique Leff sobre **racionalidade ambiental**, numa perspectiva mais ampla e sistêmica, e de Alberto Guerreiro Ramos sobre **racionalidade organizacional** – e as racionalidades instrumental e substantiva - buscando compreender, numa perspectiva intraorganizacional, como estas diferentes racionalidades se manifestam, conflitam e potencialmente se harmonizam no contexto dos NIS.

Essa tensão se manifesta em diferentes contextos de interesse: (i) numa perspectiva de geração de valor, há a tensão entre a geração de valor econômico e a geração de valor socioambiental; (ii) na perspectiva de sua destinação, há a tensão entre os interesses pela extração (sócios e investidores) e os interesses pelo compartilhamento (beneficiários humanos e não-humanos) dos benefícios gerados; (iii) quanto à alocação e compartilhamento de recursos, há a tensão entre as demandas do motor de lucro (recursos que habilitam vantagem competitiva sustentável) e demandas do motor de impacto (recursos necessários para as intervenções planejadas na Teoria da Mudança), além dos óbvios (iv) conflitos entre as necessidades urgentes do fluxo de caixa e os investimentos (pacientes) para a transformações no longo prazo.

Um dos fatores críticos de sucesso emergente dos dados empíricos está relacionado ao design do modelo de negócio, seus mecanismos e artefatos para orquestrar os recursos e processos, os elementos que fundamentam as racionalidades instrumental e substantiva e a ética do impacto socioambiental como variável mediadora dos conflitos e processos decisórios.

4.3.1 Modelo de Negócio Híbrido

O hibridismo nos negócios de impacto socioambiental transcende a simples combinação entre objetivos sociais e financeiros, configurando-se como uma nova forma organizacional que desafia os paradigmas tradicionais de gestão.

Santos, Pache e Birkholz (2015) oferecem uma contribuição significativa para a literatura sobre negócios sociais ao propor uma tipologia inovadora para classificar e gerenciar **organizações híbridas**. Os autores apresentam um *framework* que ajuda a compreender os desafios específicos enfrentados por diferentes tipos de negócios que buscam combinar impacto social com sustentabilidade financeira.

A principal força do artigo está na identificação de duas dimensões fundamentais que caracterizam os negócios híbridos: (i) A natureza dos *spillovers* de valor (automáticos vs. contingentes); e (ii) O grau de **sobreposição** entre clientes e beneficiários. Esta categorização permite uma análise mais estruturada dos desafios específicos de **cada tipo de organização híbrida**, superando recomendações genéricas frequentemente encontradas na literatura.

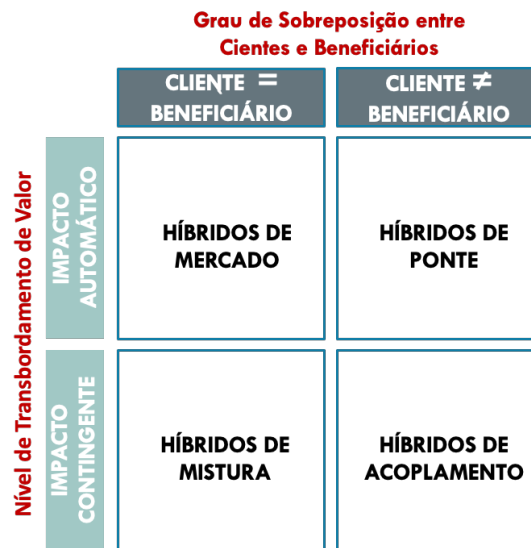


Figura 21 – Tipologia de modelos de negócios híbridos
Fonte: Santos, Pache e Birkholz (2015) - traduzido pelo autor

As quatro tipologias resultantes da combinação biaxial dessas dimensões fundamentais são: (i) Híbridos de Mercado (*Market Hybrid*), (ii) Híbridos de Combinação (*Blending Hybrid*), (iii) Híbridos de Ponte (*Bridging Hybrid*) e (iv) Híbridos de Acoplamento (*Coupling Hybrid*) - oferece **insights práticos** sobre como diferentes estruturas organizacionais, modelos de governança e sistemas de gestão de desempenho podem ser adaptados para cada tipo de negócio híbrido. Ademais, os autores demonstram como diferentes inovações em modelos de negócio (como subsídios cruzados entre segmentos e sistemas de microfranquias) podem ajudar organizações híbridas a competir em áreas tradicionalmente negligenciadas por empresas convencionais, como resumido abaixo:

4.3.1.1 Híbridos de Mercado (*Market Hybrids*)

Características principais:

- Beneficiários são também clientes pagantes
- Impacto social ocorre automaticamente através da atividade comercial
- Maior alinhamento entre lucro e impacto social

Exemplos:

- Empresas que fornecem acesso a serviços básicos para população de baixa renda
- Negócios que comercializam produtos essenciais a preços acessíveis

- Iniciativas de base da pirâmide (BoP) em áreas como saúde, energia e comunicações

Desafios:

- Desenvolver modelos de negócio com custos suficientemente baixos
- Manter preços acessíveis mantendo qualidade
- Alcançar escala mantendo o foco no público-alvo original

Oportunidades:

- Maior facilidade para atrair investimentos de impacto
- Potencial de escalabilidade mais alto
- Menor risco de desvio de missão

4.3.1.2 Híbridos de Combinação (*Blending Hybrids*)

Características principais:

- Beneficiários são clientes pagantes
- Necessitam intervenções adicionais além da atividade comercial
- Combinam atividades comerciais com programas sociais

Exemplos:

- Instituições de microfinanças
- Organizações de educação profissionalizante
- Negócios de inclusão social que requerem mudança comportamental

Desafios:

- Equilibrar recursos entre atividades comerciais e sociais
- Manter qualidade das intervenções sociais
- Desenvolver equipe com competências híbridas
- Maior risco de desvio de missão

Oportunidades:

- Potencial de impacto social mais profundo
- Possibilidade de parcerias estratégicas
- Desenvolvimento de modelos inovadores de intervenção social

4.3.1.3 Híbridos de Ponte (*Bridging Hybrids*)

Características principais:

- Clientes e beneficiários são grupos diferentes
- Impacto social ocorre automaticamente
- Utilizam subsídios cruzados entre segmentos

Exemplos:

- Hospitais que atendem pacientes particulares e de baixa renda
- Empresas que empregam pessoas com deficiência
- Negócios que conectam produtores rurais a mercados urbanos

Desafios:

- Manter equilíbrio entre diferentes públicos
- Gerenciar expectativas distintas
- Desenvolver propostas de valor para ambos os segmentos

Oportunidades:

- Potencial de sustentabilidade financeira através de subsídios cruzados
- Criação de pontes entre diferentes grupos sociais
- Inovação em modelos de negócio inclusivos

4.3.1.4 Híbridos de Acoplamento (*Coupling Hybrids*)

Características principais:

- Clientes e beneficiários são grupos diferentes
- Necessitam intervenções adicionais além da atividade comercial
- Operam duas cadeias de valor distintas

Exemplos:

- Empresas de inserção social que empregam pessoas em vulnerabilidade
- Organizações que combinam produção comercial com programas sociais
- Negócios que requerem treinamento extensivo de beneficiários

Desafios:

- Maior complexidade operacional
- Alto risco de desvio de missão
- Dificuldade de alcançar sustentabilidade financeira
- Necessidade de estruturas organizacionais diferenciadas

Oportunidades:

- Potencial de transformação social mais profundo
- Possibilidade de inovação em modelos de intervenção
- Desenvolvimento de novas abordagens para problemas sociais complexos

Ramos (1989) argumenta que a sociedade contemporânea necessita de uma nova ciência das organizações que reconheça e legitime diferentes enclaves sociais, cada um operando sob distintas lógicas e racionalidades. Esta perspectiva encontra eco na própria estrutura dos NIS, que se constituem como espaços onde múltiplas racionalidades não apenas coexistem, mas são chamadas a dialogar e se integrar de forma produtiva. O hibridismo destes modelos de negócio manifesta-se em múltiplas dimensões. Como explicam os dados empíricos:

É um modelo de negócio que precisa responder simultaneamente a diferentes lógicas: a lógica do mercado que exige eficiência e resultados financeiros, a lógica social que demanda impacto positivo mensurável, e a lógica ambiental que requer respeito aos ciclos naturais e à capacidade de regeneração dos ecossistemas. Não se trata apenas de equilibrar estas dimensões, mas de encontrar sinergias entre elas (Iolanda, NIS N, em entrevista).

Desenvolvemos soluções que geram retorno econômico justamente porque promovem impacto socioambiental positivo. Não é uma questão de escolher entre lucro e impacto, mas de redesenhar o modelo de negócio para que um potencialize o outro (Ema, NIS F, em entrevista).

É um desafio diário equilibrar as pressões por resultados financeiros com nosso compromisso com o impacto (Estevão, NIS E, em entrevista).

A tensão (entre lucro e impacto) não é necessariamente negativa – ela pode ser produtiva quando bem gerenciada. O modelo de negócio não decolava... pivotamos para um mecanismo de subsídio cruzado e, até que enfim, está conseguindo validar a proposta de valor (Igor, NIS O, em entrevista).

Esta busca por sinergias entre diferentes racionalidades encontra fundamentação teórica na proposta de Leff (2006a) sobre a necessidade de construir uma nova racionalidade produtiva que integre as dimensões ambientais, sociais e econômicas não como externalidades a serem gerenciadas, mas como elementos constitutivos do próprio processo produtivo. O hibridismo, neste contexto, não é apenas uma característica organizacional, mas um princípio orientador que permeia todas as dimensões do negócio.

Os desafios do hibridismo são palpáveis na luta incessante dos empreendedores para equilibrar recursos e esforços entre a geração de lucro e a manutenção do impacto social:

O desafio de você ter que equilibrar os esforços e os recursos da empresa é diário. E a tentação é grande. Todo dia, a gente vê uma oportunidade de ganhar dinheiro, mas que afastaria a gente do propósito, do impacto. [...] Cara, é aquela história, vida de microempreendedor, até o orçamento doméstico se mistura com o orçamento do business, né? (Estevão, NIS E, em entrevista).

Negócio de impacto não é organização social. [...] fazer as pessoas entenderem isso é um desafio também... são barreiras que dificultam a consolidação dessas iniciativas. A busca por um modelo de negócio autossustentável é um aspecto crucial para o sucesso das iniciativas. Nós demoramos pra entender o mecanismo correto para fazer o cliente pagar pelos nossos serviços. [...] isso gerou um desafio adicional: educar o mercado sobre a importância de remunerar adequadamente os serviços (Eleonora, NIS B, em entrevista).

Essa declaração ressalta a complexidade do hibridismo. Além disso, a dualidade do propósito social e da necessidade de lucro é uma característica intrínseca aos negócios de impacto, onde o empreendedor deve permanecer fiel ao seu propósito social. A tensão entre esses dois objetivos se torna um estressor significativo, conforme indicado por um dos entrevistados:

Eu tenho que resolver o problema social e ambiental como propósito e eu tenho que dar lucro, eu não sou uma ONG" (Eurico, NIS D, em entrevista).

Temos que rodar esses dois pratinhos simultaneamente, sem se afastar do nosso objetivo que é transformar a vida dessas crianças, desses jovens (Estevão, NIS E, em entrevista).

Em síntese, a categoria revela a complexidade do cenário em que os NIS operam. A necessidade de equilibrar a missão social com a viabilidade financeira, a busca por um modelo de negócio autossustentável e os desafios de comunicação e mensuração do impacto são elementos centrais que definem a trajetória desses empreendimentos. Os dados categorizados evidenciam que o hibridismo, embora desafiador, é uma característica essencial para a sobrevivência e o sucesso dos negócios de impacto, exigindo uma abordagem estratégica e inovadora por parte dos empreendedores.

4.3.2 Racionalidade Instrumental vs Racionalidade Substantiva: Uma Dialética Complexa

A gestão de organizações é um campo complexo onde diferentes formas de racionalidade se entrecruzam e, por vezes, se confrontam. A análise da racionalidade nas organizações, tal como explorada por Ramos (1989), identifica duas formas principais de racionalidade: a **racionalidade instrumental** e a **racionalidade substantiva**. Compreender a

dinâmica entre estas racionalidades é fundamental para analisar as tensões e desafios inerentes à gestão.

A tensão entre racionalidade instrumental e substantiva nos NIS manifesta-se de forma particularmente complexa e multifacetada. Ramos (1989) desenvolve uma crítica profunda à predominância da racionalidade instrumental nas organizações modernas, argumentando que esta hegemonia resulta em uma vida humana associada e na subordinação de todas as esferas da existência à lógica do mercado. Em contrapartida, propõe a valorização da racionalidade substantiva, orientada por valores éticos e pela busca da realização humana em sua plenitude.

Esta perspectiva dialoga diretamente com a crítica de Leff (2006a, 2015) à racionalidade econômica dominante e sua proposta de construção de uma racionalidade ambiental:

A racionalidade ambiental que orienta a construção da sustentabilidade implica um encontro de racionalidades — de formas diferentes de pensar, de imaginar, de sentir, de significar e de dar valor às coisas do mundo. Nesse contexto, as **contradições entre ecologia e capital** vão além de uma simples oposição de duas lógicas abstratas contrapostas; sua solução não consiste em submeter a racionalidade econômica à lógica dos sistemas vivos ou em internalizar um sistema de normas e condições ecológicas na dinâmica do capital. A **diferença entre a racionalidade ambiental e a racionalidade capitalista** se expressa na confrontação de interesses sociais arraigados em estruturas institucionais, paradigmas de conhecimento, formas de compreensão do mundo e processos de legitimação, que enfrentam diferentes agentes, classes e grupos sociais (Leff, 2006a, p. 249, grifo nosso).

Como vimos, para Leff (2006a), a questão não se resume à oposição entre diferentes racionalidades, mas à necessidade de construir uma nova racionalidade produtiva que integre os princípios da sustentabilidade ecológica e da equidade social. Os dados empíricos ilustram os desafios inerentes:

Não podemos simplesmente rejeitar as ferramentas e métodos da gestão tradicional - eles têm sua utilidade. O desafio é ressignificar a partir de uma perspectiva mais ampla, que considere não apenas a eficiência econômica, mas também o impacto social e a sustentabilidade ambiental como medidas de retorno do investimento (Isaac, NIS M, em entrevista).

A multiplicidade de *stakeholders* nos negócios de impacto socioambiental gera um complexo ecossistema de expectativas, valores e racionalidades que frequentemente entram em conflito. Esta dimensão da tensão entre racionalidades transcende o simples conflito de interesses, configurando-se como um embate entre diferentes formas de compreender e valorar o mundo. Leff (2015) argumenta que a construção de uma nova racionalidade produtiva implica

necessariamente no reconhecimento e no diálogo entre diferentes culturas e formas de saber, incluindo aquelas tradicionalmente marginalizadas pela racionalidade econômica dominante. A complexidade desse desafio pode ser verificada nos dados:

Trabalhamos simultaneamente com investidores do mercado financeiro, que operam com uma lógica de maximização de retorno e eficiência. Mas também com comunidades, favelas. [...] comunidades que preservam saberes ancestrais e uma relação diferente com o tempo e os recursos naturais. Essa dualidade demanda transparência e coerência em nossas práticas e decisões. Cada grupo não apenas tem expectativas diferentes, mas opera a partir de valores e racionalidades distintas. [...] são visões de sucesso e valor completamente diferentes (Igor, NIS O, em entrevista).

Para Ramos (1989), na **racionalidade instrumental** as ações são orientadas pelos resultados econômicos, deixando as externalidades como custo coletivo de suas decisões. As questões éticas têm menos importância e os fins justificam os meios, sempre justificado pela competição acirrada. Os resultados econômicos são os objetivos dessa racionalidade. Em contraste, a **racionalidade substantiva**, teorizada por Ramos, enfatiza a **importância da ética e dos valores** na condução das ações humanas. O foco está na autorrealização individual e na satisfação social, buscando um equilíbrio entre o bem-estar pessoal e o coletivo. A razão substantiva considera o debate racional e o julgamento ético como elementos centrais na tomada de decisão, visando a "boa regulação da vida humana associada" - abordagem denominada por Ramos para apresentar a prevalência da razão substantiva como principal categoria de análise, fundamentada na ética como construto preponderante sobre qualquer outra que venha a abordar a vida social (Serva, 1997).

Santos (2012) resumiu na Figura 22 os principais elementos que caracterizam e diferem as duas racionalidades.

Racionalidade Substantiva	Autenticidade	Integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações.
	Autonomia	Condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações.
	Autorrealização	Processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação.
	Entendimento	Ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre e coordenando atividades comuns sob a égide da responsabilidade e da satisfação.
	Julgamento ético	Deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações.
	Satisfação social	Bem estar proporcionado pela realização de algo em prol da coletividade.
	Valores emancipatórios	Valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo.
Racionalidade Instrumental	Cálculo	Projeção utilitária das consequências dos atos humanos.
	Desempenho	Performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade; utilidade, neste sentido, a dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado.
	Estratégia interpessoal	Entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação de suas prováveis reações a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.
	Êxito e resultados	Alcance em si mesmo de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista.
	Fins	Quando há metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder).
	Maximização de recursos	Busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento dos recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros.

Figura 22 – Definição dos elementos da racionalidade

Fonte: Santos (2012) baseado em Serva (1996)

Como vimos, as organizações híbridas, como os Negócios de Impacto Socioambiental, enfrentam a complexa tarefa de conciliar a busca por lucro com a geração de impacto socioambiental positivo. Essa dualidade de objetivos exige uma interação constante entre a racionalidade instrumental e a substantiva. Orquestrar a tensão entre as racionalidades é uma missão impreterível para os NIS a fim de orientar as decisões estratégicas e operacionais, permitindo a **alocação eficiente de recursos** para assegurar sua viabilidade econômica, mas também maximizar o impacto socioambiental.

Esta tensão entre racionalidades assume contornos particulares e reveladores. Como explicam os dados empíricos:

É uma luta diária. Por um lado, precisamos garantir eficiência operacional, controle de custos, crescimento sustentável - tudo que um negócio tradicional exige. Por outro, nosso propósito vai muito além dos números. Trabalhamos para fortalecer comunidades, regenerar ecossistemas, construir relações mais justas. São lógicas diferentes que precisam conviver (Igor, NIS O, em entrevista).

Quando vamos desenhar um novo projeto para pequenos agricultores agroecológicos, temos o cuidado de balancear os resultados econômicos, nossas margens. [...] nosso propósito nos lembra que cada comunidade tem sua realidade, que as relações de confiança são mais importantes que garantias formais. [...] o tempo do campo é diferente do tempo do mercado (Erick, NIS I, em entrevista).

A tensão se evidencia particularmente nos processos decisórios:

Já tivemos oportunidades de crescimento rápido que recusamos porque comprometeriam nossos princípios. Para o mercado tradicional, parecia irracional rejeitar capital e crescimento. Mas nosso negócio não é só dinheiro – tem muitos valores envolvidos, [...] relações e compromissos éticos que não podem ser quantificados (Emília, NIS G, em entrevista).

De fato, as organizações híbridas, como os Negócios de Impacto Socioambiental, representam um modelo que desafia as concepções tradicionais de organização e gestão. A dinâmica entre a racionalidade instrumental e a substantiva é crucial para o sucesso dessas organizações, exigindo uma abordagem integrada que concilie sustentabilidade financeira com impacto social positivo. A superação dos desafios inerentes a esse hibridismo exige liderança, cultura organizacional e práticas de gestão que consigam orquestrar as demandas conflitantes entre as diferentes racionalidades.

Ademais, a **multiplicidade de stakeholders** nos negócios de impacto socioambiental gera um complexo ecossistema de expectativas, valores e racionalidades que frequentemente entram em conflito. Esta dimensão da tensão entre racionalidades transcende o simples conflito de interesses, configurando-se como um embate entre diferentes formas de compreender e valorar o mundo. Leff (2015) argumenta que a construção de uma nova racionalidade produtiva implica necessariamente no reconhecimento e no diálogo entre diferentes culturas e formas de saber, incluindo aquelas tradicionalmente marginalizadas pela racionalidade econômica dominante. A complexidade desse desafio, também é ilustrada pelos dados empíricos da pesquisa:

Trabalhamos simultaneamente com investidores do mercado financeiro, que operam com uma lógica de maximização de retorno e eficiência. Mas também com comunidades, favelas, que tem a questão do poder paralelo [...], mas também em bairros nobres. Também temos projetos em comunidades que preservam uma relação diferente com o tempo e os recursos naturais. Essa complexidade demanda transparência e coerência em nossas práticas e decisões. Cada grupo tem suas expectativas. E opera a partir da sua visão, seus valores (Igor, NIS O, em entrevista).

Nosso processo de decisão incorpora critérios quantitativos e qualitativos. Não é só ROI e *payback*, mas também impacto social mensurável, verificável. [...] como, por exemplo, evidências de fortalecimento de relações com as comunidades (Patrick, NIS R, em entrevista).

A tensão entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva nas organizações híbridas, portanto, demanda uma mediação que possibilite o equilíbrio entre eficiência operacional, econômica e os valores humanos e o cuidado com nosso planeta. Nesse contexto, a **ética** desempenha um papel crucial como mediadora dessas tensões. Em última análise, é o fundamento que orienta as práticas organizacionais para além dos interesses individuais, promovendo o bem comum. A **variável mediadora** da tensão entre as racionalidades.

4.3.3 Ética do Impacto Socioambiental: variável mediadora da tensão entre racionalidades

A reconceitualização das bases éticas que fundamentam a ação empresarial surge como uma necessidade emergente da presente pesquisa. Para isso, propõe-se explorar a "**ética do impacto socioambiental**" como construto mediador fundamental na tensão entre racionalidades instrumental e substantiva, através de uma análise que integra (i) as contribuições teóricas de Leff (2006, 2007, 2009, 2015) - sobre a ética da alteridade (*Otredad*) e da ética ambiental - e (ii) as contribuições de Morin (2017) e sua autoética, a ética da complexidade. A ética do impacto socioambiental emerge da necessidade de transcender a visão puramente utilitarista da natureza e das relações sociais.

Conforme argumenta Leff (2009), a crise ambiental é, essencialmente, uma crise do conhecimento e da racionalidade moderna que instrumentalizou o mundo natural. O autor propõe que a ética ambiental vincula a conservação da diversidade biológica do planeta ao respeito à heterogeneidade étnica e cultural da espécie humana.

A complexidade ambiental se configura no horizonte da diversidade e da diferença. É um ponto de viragem na ontologia e na epistemologia, emancipação do conhecimento saturado da relação de objetividade subjetiva entre 'mim e aquilo', entre o 'conceito e a coisa', em favor da recuperação e **primazia da relação ética da alteridade (*otredad*)**. **A racionalidade ambiental se forja nesta relação em que a alteridade entre mim e você é transferida para o diálogo de saberes**, no qual a complexidade ambiental emerge como uma **trama de relações de alteridade**, onde o ser e as identidades são reconfigurados por meio do saber, dos atores sociais

mobilizados pelo desejo de conhecimento e justiça na reapropriação social do mundo e da natureza (Leff, 2007, p. 9, tradução e *grifo nosso*).

A proposição de uma racionalidade ambiental não pode ser reduzida a uma lógica instrumental, mas deve incorporar valores e significados culturais diversos, assim a ética da alteridade ambiental reconhece a natureza como um Outro que não pode ser reduzido à condição de recurso ou objeto de exploração.

Morin (2017) oferece uma perspectiva complementar através de sua ética da complexidade. A autoética emerge como uma necessidade em um mundo caracterizado pela incerteza e pela interconexão de fenômenos aparentemente distintos. O autor argumenta que a ética da complexidade reconhece a natureza paradoxal das questões morais, onde bem e mal não são absolutos, tampouco mutuamente excludentes, mas elementos que podem coexistir e se inter-relacionar em situações concretas.

A **ética da alteridade**, proposta por Leff (2006, 2007, 2009, 2015) oferece uma alternativa a essa visão utilitarista. Baseada no reconhecimento do outro – seja ele humano ou não-humano – em sua diferença e singularidade, a ética da alteridade promove o **diálogo e a reciprocidade entre diferentes culturas e saberes**, incluindo os conhecimentos tradicionais de comunidades que vivem em harmonia com a natureza. Esse diálogo intercultural é fundamental para a construção uma da racionalidade que reconheça os limites ecológicos do planeta e os valores intrínsecos da natureza.

Morin (2017), por sua vez, propõe a **autoética** como um **processo de autorreflexão e autocrítica**, através do qual o indivíduo reconhece sua responsabilidade perante a comunidade e a espécie humana. Essa ética individual, contudo, não se limita ao âmbito subjetivo. A **ética da complexidade**, intrinsecamente ligada à autoética, nos convida a compreender as **interconexões** entre os diferentes elementos da realidade, incluindo as dimensões biológica, social, cultural e ambiental da existência humana. A partir dessa consciência da complexidade, emerge a necessidade de uma ética que promova a religação entre o indivíduo, a sociedade e a natureza, em um processo de mútua colaboração e responsabilidade.

A ética do impacto socioambiental sintetiza essas diferentes perspectivas, buscando orientar a ação empresarial para a geração de valor não apenas econômico, mas também social e ambiental. Isso implica em transcender a visão puramente utilitarista da natureza, reconhecendo seu valor intrínseco e sua importância para a vida no planeta. Implica também em repensar as relações sociais, buscando a justiça, a equidade e o bem-estar de todos os *stakeholders*, dentro dos limites ecológicos do planeta.

Para isso, a **ética do impacto socioambiental** deve estar fundamentada em **princípios fundamentais** que garantam o equilíbrio e a orquestração eficaz das demandas das racionalidades instrumental e substantiva. São eles: (i) Conscientização de impacto - reconhecendo os impactos socioambientais negativos gerados por suas atividades empresariais e assumindo a responsabilidade e compromisso por minimizá-los; (ii) Publicização dos impactos - assegurando transparência em relação aos impactos socioambientais da empresa, comunicando-os de forma clara e acessível a todos os *stakeholders*; (iii) Diálogo de saberes - estabelecendo um diálogo aberto e colaborativo com os *stakeholders*, buscando soluções conjuntas para os desafios socioambientais e respeitando o Outro; (iv) Inovação centrada no impacto - desenvolvendo produtos, serviços e processos inovadores que promovam a sustentabilidade e o bem-estar social, privilegiando a geração do impacto positivo (intencional), mas também buscando mitigar as externalidades; (v) Compromisso com o impacto sistêmico - assumindo um compromisso com a ética do impacto socioambiental em todos os níveis da organização, da alta gestão aos colaboradores, fornecedores, parceiros. Desde as intenções de intencionalidade às práticas organizacionais; (vi) Interconexões sinérgicas – reconhecendo a ideia de que os elementos de um sistema estão interligados de tal forma que a interação entre eles gera propriedades emergentes que não podem ser reduzidas à simples soma das partes individuais. Os dados empíricos nos oferecem um exemplo concreto desta mediação ética:

Quando colocamos nosso usuário no centro do nosso propósito e nos nossos processos, não houve mais o estresse entre ganhar dinheiro e gerar o impacto. Engraçado... Parece que encontramos um jeito de navegar (pelos conflitos) de forma mais consciente, equilibrada. Tipo assim, é pra isso que a gente existe, né? (Estevão, NIS E, em entrevista).

A gente acha bem complicado isso, desde o início, quando a gente colocou nosso projeto no papel, a gente sabia que equilibrar entre lucro e o nosso propósito ia toda hora desafiar a nossa cultura, nossos valores. A gente desenvolveu e deixa bem a nossa vista, o tempo todo a gente está olhando os valores que constroem a nossa cultura [...], que tipo de comportamento a gente não pode ter, porque toda hora a gente está diante de uma situação e que nossa decisão, nosso comportamento pode ir contra o nosso propósito, e aí tem que parar, reunir todo mundo e marcar para todo mundo saber que aquilo ali é um momento importante da nossa cultura (Enzo, NIS H, em entrevista)

A ética do impacto socioambiental não se limita, portanto, a uma mera postura filantrópica ou de responsabilidade social empresarial. Ela se traduz em uma mudança profunda na cultura organizacional, orientando a tomada de decisões estratégicas e o modelo de negócios da empresa, assegurando a primazia da geração de valor socioambiental positivo - em linha

com os compromissos e as declarações de intencionalidade - e atuando como mediadora dos conflitos de interesses e guardiã do propósito e do legado organizacional.

No papel de mediadora na tensão entre racionalidades instrumental e substantiva, a ética do impacto necessita integrar os objetivos aparentemente contraditórios - a eficiência econômica e a transformação socioambiental. Os dados emergentes das entrevistas corroboram a função mediadora da ética do impacto:

Nosso maior desafio é manter o equilíbrio financeiro, pagar as contas e continuar impactando. [...] toda reunião de sócios abrimos com a leitura do nosso manifesto. Isso ajuda. Traz mais consciência na hora de decidir uma questão mais sensível. Fortalece nossa cultura (Elias, NIS J, em entrevista).

A métrica financeira é importante, mas não é suficiente. Desde que criamos o conselho participativo, com o pessoal das comunidades parceiras, ficou mais dinâmico, mais equilibrado. [...] é como se fosse uma bússola nos orientando nas decisões do dia a dia (Elvira, NIS L, em entrevista).

Além disso, a sobrecarga enfrentada pelos empreendedores sociais é um tema recorrente. Desafiando a razão e o bom senso no processo de tomada de decisão. A pressão adicional dessa sobrecarga pode resultar em desgaste emocional e em uma reflexão sobre a eficácia de suas ações:

O empreendedor social, como você sabe, às vezes segue carreira solo, por não ter um sócio ainda preparado [...] o amor pela causa não mantém o negócio como todo. Ao mesmo tempo, eu não posso me afastar da missão senão..." (Eleonora, NIS B, em entrevista).

[...] é o nosso maior desafio (sobre a pressão de curto prazo pelo resultado financeiro). Tem hora que preciso dar uma parada pra refletir qual é o nosso propósito. Lembrar que isso não começou agora... que tem muita gente que já foi impactada pelo nosso projeto (Elias, NIS J, em entrevista).

A ética do impacto socioambiental emerge, destarte, como um constructo fundamental para a compreensão e operacionalização dos negócios de impacto. Ao integrar as contribuições da ética da alteridade e ética ambiental de Leff e da ética da complexidade de Morin, estabeleceu-se um *framework* que permite a mediação – ou até a orquestração, quando eficaz - entre as diferentes racionalidades, possibilitando uma prática empresarial mais integrada e consciente, capaz de equilibrar a dicotomia entre a razão do crescimento econômico perpétuo e a razão da produção neguentrópica:

A sustentabilidade implica alcançar um equilíbrio entre a tendência para a morte entrópica do planeta gerada pela racionalidade do crescimento econômico, e a construção de uma **produtividade neguentrópica**, baseada no processo fotossintético, na organização da vida e na criatividade humana. [...] A racionalidade ambiental transgride a ordem dominante para reintroduzir os princípios de uma desordem organizada (neguentropia) (Leff, 2010b, p. 210).

O “segredo” parece ser não tentar eliminar a tensão entre as racionalidades, mas criar espaços e processos em que elas possam dialogar produtivamente. Os negócios de impacto mais bem-sucedidos parecem ser aqueles que conseguem transformar esta tensão em fonte de inovação e transformação.

4.4 CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

A criação de valor compartilhado emerge como dimensão fundamental na caracterização dos negócios de impacto, representando uma ruptura paradigmática com a racionalidade econômica hegemônica. Esta ruptura manifesta-se tanto na ampliação qualitativa do conceito de valor (tangibilizados pela diversidade de capitais), quanto no redesenho dos fluxos de benefícios (alcançando beneficiários humanos e não humanos), estabelecendo uma nova lógica de produção e distribuição de riqueza.

A criação de valor compartilhado, no contexto da racionalidade produtiva centrada no impacto, representa uma expansão significativa da compreensão tradicional de valor. Para isso, propõe-se incorporar a esta dimensão teórica as **oito formas de capital** propostas por Roland (2011) como mecanismo para materializar a abordagem multidimensional de valor - a diversidade de capitais, para além do valor econômico, do capital financeiro. Com isso, pretende-se facilitar a formulação das estratégias e as práticas organizacionais em alinhamento com a intencionalidade de impacto socioambiental - reconhecendo explicitamente seu duplo propósito - e sensibilizando a interdependência de fluxos e transformação de capitais entre diferentes os atores envolvidos: sócios, investidores, funcionários, clientes, fornecedores e beneficiários humanos e não-humanos.

4.4.1 Diversidade de capitais: as “Oito Formas de Capital”

A teoria das oito formas de capital oferece uma estrutura abrangente para entender como diferentes tipos de recursos podem ser valorizados e gerenciados. Conforme Roland e Landua

(2013) afirmam, reconhecer e cultivar todas as formas de capital é essencial para a criação de sistemas econômicos sustentáveis e regenerativos.

O crescimento infinito requerido pelo nosso atual sistema global é primariamente um crescimento infinito de uma forma de capital: financeiro. O modelo econômico das Oito Formas de Capital reconhece que há outras formas: capital social, material, vivo, intelectual, experiencial, cultural e espiritual. Propomos que o crescimento contínuo do capital financeiro só é possível através da perda de outras formas de capital (Roland; Landua, 2013, p. 9).

Leff (2019) também, no contexto de sua crítica contundente à racionalidade econômica dominante, observa que a racionalidade econômica da modernidade reduz todas as formas de valor à sua expressão monetária. Esta redução, segundo o autor, não apenas simplifica a complexidade do real, mas ativamente destrói outras formas de riqueza em seu processo de acumulação. Os negócios de impacto, em sua essência, propõem-se a superar esta limitação.

As **Oito Formas de Capital** propostas por Roland (2011) – e desenvolvida por Roland e Landua (2013) – nascem como uma abordagem que vai além da abordagem tradicional da economia, denominada de “permacultura financeira” e fruto de uma pergunta seminal do autor: “Como seria se redesenássemos o sistema financeiro global usando os princípios da permacultura?” e “E se nosso sistema financeiro se parecesse mais com um ecossistema?”

Nesse contexto, os autores propõem as oito formas de capital que podem ser resumidas da seguinte forma:

- **Capital Financeiro** – Dinheiro, moeda, títulos e outros instrumentos. Recursos monetários utilizados para facilitar transações e investimentos;
- **Capital Social** – Conexões, relacionamentos e influência. Pode ser complexado a redes de endividamento social;
- **Capital Material** - Objetos físicos não vivos: Madeira, minerais, metais, combustíveis fósseis. Pode ser complexado a produtos plásticos e eletrônicos e ainda em estruturas, infraestrutura e tecnologias;
- **Capital Natural/Vivo** - Solo, água, animais, plantas, saúde humana e saúde de outros organismos, complexados com o onipresente ecossistema dos quais os humanos fazem parte; Recursos e serviços ecossistêmicos que sustentam a vida.
- **Capital Intelectual** - Ideias, conceitos, conhecimento, “verdade”. O capital intelectual é altamente valorizado na sociedade atual. Conhecimentos, informações e propriedade intelectual;

- **Capital Experiencial** - “know-how” real incorporado, construído a partir da experiência pessoal. Sabedoria adquirida por meio da experiência prática;
- **Capital Espiritual** - Às vezes expresso como carma, fé ou presença, o capital espiritual é definido pela conexão interna de uma entidade e pela consciência de um todo maior. O capital espiritual está muitas vezes complexamente interligado com o contexto cultural e o Capital Cultural. Propósito, valores éticos e conexão com valores transcendentais, com o “divino”;
- **Capital Cultural** – Experiências internas e externas partilhadas por um grupo de pessoas: O capital cultural é uma propriedade emergente das complexas “trocas intercapitais” numa comunidade ou nação. A história, o mito, a canção e a arte são manifestações tangíveis do capital cultural. Valores, crenças e práticas culturais que influenciam comportamentos.

Apesar dos benefícios potenciais, integrar as diferentes formas de capital apresenta desafios. Um dos principais obstáculos é a dificuldade em mensurar e valorizar capitais não financeiros - como veremos na subcategoria teórica “medição e comunicação de impacto”, a seguir. Ferramentas tradicionais de contabilidade e avaliação tendem a focar no capital financeiro, negligenciando outras formas de riqueza. Não obstante os esforços para desenvolver métodos e *frameworks* para medição sistemática do impacto em termos monetários visando, inclusive, refletir seus efeitos – positivos e negativos - nas demonstrações financeiras das organizações com o propósito de criar uma “contabilidade ponderada pelo impacto (*impact-weighted financial statement*)” (Serafeim; Trinh, 2020).

Nessa perspectiva, o conceito de valor é ampliado para incluir não apenas o capital financeiro, mas também o social, natural, espiritual, intelectual, cultural, material e experiencial. Como observado por um pesquisador entrevistado:

O que significa valor, né? Não é apenas sobre ganhar dinheiro, [...] é sobre regeneração, fortalecimento da comunidade, preservação da cultura tradicional (Eleonora, NIS B, em entrevista).

Instalamos painéis solares em regiões degradadas, promovendo a recuperação do solo e a biodiversidade local. Nosso maior desafio é monitorar esse impacto social e ambiental (Igor, NIS O, em entrevista).

Quando começamos a mapear todos os tipos de benefícios que geramos, percebemos que o impacto financeiro é apenas a ponta desse iceberg. A transformação é real, mas a gente não sabe nem por onde começar (a medição) (Eurico, NIS D, em entrevista).

O desafio é que pro mercado tudo é resultado financeiro, né? A gente precisa se unir a pessoas, empresas... que sabem o valorizar os nossos produtos. Sabem o valor da bioeconomia para nossa gente, pro nosso ‘bioma i’." (Erick, NIS I, em entrevista). Nota: A expressão “bioma i” foi utilizada pelo autor em substituição ao dado *in vivo*, com o objetivo de garantir a confidencialidade dos dados.

De fato, uma abordagem holística - que vai além da simples consideração do capital financeiro – que ajude a interpretar um ecossistema de recursos e fluxos – demonstrou ser importante para a orquestração das tensões entre as racionalidades, a sustentabilidade e o impacto social das iniciativas empreendedoras.

Nesse sentido, dados empíricos relevantes, destacam que o **capital social** se destaca como um dos pilares fundamentais no contexto dos NIS. Este tipo de capital é caracterizado pelo desenvolvimento de relações, vínculos e reputação, que são cruciais para a construção de redes de apoio e colaboração entre empreendedores:

[...] é cuidar, fazer vínculos... é sobre isso. O ‘NIS A’ é, antes de tudo, um lugar de conexões e de confiança mútua. [...] a criação de um ambiente de acolhimento, de cuidado e transformação de vidas.” (Elisa, NIS A, em entrevista).

A força da nossa proposta está nas relações entre os membros e na comunidade. Promovemos encontros regulares para compartilhar conhecimentos e resolver desafios coletivamente. Esse capital social fortalece nossa capacidade de inovar e manter a coesão do grupo (Elias, NIS J, em entrevista).

O nosso negócio existe em função disso, da construção de uma rede de confiança e de trocas valiosas. Se perder isso não tem mais nada. Desenvolver turismo de base comunitária é construir relações o tempo todo. Somos um negócio que funciona em rede (Patrick, NIS R, em entrevista).

Além do capital social, o **capital intelectual** é destacado como um recurso vital, representando o conhecimento, as habilidades e as técnicas que os empreendedores acumulam ao longo de suas trajetórias:

O que você entrega no final é emancipação, conhecimento, acesso; [...] não se limita a emprego e renda, mas a capacidade de gerar conhecimento e transformar a vida desses jovens. E com a inovação (Estevão, NIS E, em entrevista).

Tudo que eu me proponho é transforma a vida dessas crianças através da brincadeira! A transformação pela educação [...] assim, se eu conseguir impactar as crianças para elas saírem da nossa convivência [...], mas se elas

saírem levando alguma coisa com elas, levando um impacto dentro delas e não só comportamentos adquiridos que vão ser esquecidos (Elisa, NIS A, em entrevista).

Desenvolvemos uma plataforma educacional adaptada para comunidades com baixo acesso à internet. Nosso diferencial reside na equipe multidisciplinar que cria conteúdos e tecnologias acessíveis. Isso nos permite escalar o impacto educacional e melhorar a empregabilidade dos usuários (Eurico, NIS D, em entrevista).

Outro aspecto relevante é a inclusão do **capital experiencial**, que se refere ao *know-how* adquirido por meio da prática e da vivência:

Aprendemos muito com os moradores locais sobre as riquezas culturais e naturais da região. Essa experiência prática ajudou a criar roteiros autênticos que valorizam a cultura local e proporcionam renda para a comunidade (Patrick, NIS R, em entrevista).

A gente propõe realizar atividades e vivências mão na massa com os empreendedores. É fundamental pra gente promover *know-how* e repertório em um contexto onde tudo muda o tempo todo. [...] as habilidades para encarar essas mudanças são cruciais para a sobrevivência e o crescimento dos negócios (Elias, NIS J, em entrevista).

A NIS F vai muito por esse caminho, porque a gente entendeu que é um produto de experiência do cliente, produto de conexão, de fidelização. (...) um mecanismo de reverberar a experiência de compra, de promover o engajamento digital. [...] no final, nosso produto é uma experiência que ajuda regenerar o mundo (Ema, NIS F, em entrevista).

A análise também revela a relevância do **capital cultural e espiritual**, que, embora menos tangíveis, desempenham um papel importante na formação da identidade e dos valores dos empreendedores:

Nossa comunicação é toda adaptada à cultura local. Usamos teatro, música e arte para engajar a comunidade em nossos projetos ambientais (Pedro, NIS Q, em entrevista).

Resgatamos técnicas artesanais tradicionais, a culinária típica da nossa região e adaptamos ao mercado. Hoje artesãs e cozinheiras do nosso bairro conseguem viver dignamente. E nossos clientes têm uma experiência que só tem aqui (Patrick, NIS R, em entrevista).

Tem muito conhecimento dos produtores antigos da região que incorporamos em nossos processos, muitos produtos também. [...] valorizamos as histórias e a cultura do alimento local. [...] isso criou uma conexão mais profunda com a marca e fortaleceu o mercado para produtores locais (Iolanda, NIS N, em entrevista).

Por outro lado, o **capital espiritual**, que envolve as crenças, os mitos, que estabelecem a nossa visão de mundo, pode ser um motivador poderoso para os empreendedores, guiando suas decisões e ações em direção a um propósito maior:

Além dos indicadores tradicionais, medimos o bem-estar das pessoas e o sentido de propósito dos nossos colaboradores e beneficiários. É uma forma de avaliar impacto mais profundo (Evandro, NIS C, em entrevista).

Acreditamos que nossa empresa tem um significado, [...] o veganismo não é só um posicionamento de marketing, sabe? É um alinhamento de valores pessoais com todos que nos relacionamos. Nosso propósito é promover o bem-estar emocional e espiritual das pessoas, protegendo todas as seres vivos do nosso planeta (Isaac, NIS M, em entrevista).

Os recursos de acessibilidade que a gente tem fazem com que a gente também possa atender adultos, alfabetizados. [...] Desenvolvemos tecnologia que permite que pessoas com deficiência visual tenham acessibilidade, interajam com os livros ao seu redor. Nosso propósito vai além da tecnologia; buscamos empoderar indivíduos para que alcancem seu pleno potencial e se sintam parte integrante da sociedade. [...] ver e documentar a felicidade de uma criança, de um jovem é a maior recompensa (Estevão, NIS E, em entrevista).

Lemos *et al.* (2019, p. 7-9) observam que:

A revisitação – alguns diriam ressignificação ou mesmo reinvenção – dos conteúdos míticos, rituais, teológicos, bem como daqueles pertinentes ao campo da ação humana no âmbito das tradições espirituais, a partir do impacto da questão ambiental, da natureza ou da ecologia são, hoje, um dos mais férteis campos das humanidades. [...] Neste sentido, **a interdependência e o respeito a todos os seres conscientes**, fundamento de várias tradições espirituais, **serve como plataforma ótima para se pensar novas moralidades e, no bojo de sua reflexão crítica, novas éticas.**” (Grifo nosso)

Por fim, a análise dos dados revela uma crítica à visão tradicional que privilegia o capital financeiro em detrimento de outras formas de capital:

O mundo está só olhando o capital financeiro, mas o capital financeiro é construído ao custo de outros capitais (Emília, NIS G, em entrevista).

Percebemos que o acesso ao capital financeiro é um grande desafio para agricultores familiares. Nossa estratégia foi criar um modelo de microcrédito que não apenas fornece empréstimos, mas também educa e fideliza (Iolanda, NIS N, em entrevista).

Essas afirmações provocam uma reflexão sobre a necessidade de um equilíbrio entre os diferentes tipos de capital, enfatizando que a sustentabilidade dos negócios de impacto depende

da valorização e do fortalecimento de todos esses recursos. Em síntese, a categoria analítica "Diversidade de capitais: as "Oito Formas de Capital" destacam a importância de uma abordagem integrada que reconheça e valorize a multiplicidade de capitais que sustentam as iniciativas empreendedoras. A inter-relação entre as oito formas de capital não apenas enriquece a prática empreendedora, mas também contribui para a construção de um ecossistema mais consciente, capaz de gerar impacto positivo.

Os resultados da pesquisa sugerem, ademais, que o *framework* **matriz de capitais e stakeholders** – o qual correlaciona as “oito formas de capital” e os “principais *stakeholders* envolvidos e beneficiados” pode ser útil para enriquecer tanto as **declarações de intencionalidade** de impacto socioambiental positivo, quanto a formulação dos objetivos esperados e pela **teoria da mudança**, dando sentido ao fluxo e à qualidade das transformações de capitais pretendidas.

A matriz de capitais e *stakeholders* demonstrou-se útil para suportar o desenho dos cenários (i) diagnóstico situacional - *baseline* (Figura 23) e (ii) intencionalidade de impacto e teoria de mudança (Figura 24) – respectivamente, retratando a situação *ex-ante* e o cenário impactado desejado; orientando, inclusive, os processos de avaliação (e publicização) de suas intenções e realizações. Com destaque para a capacidade de traduzir as **nuances** das estratégias de intervenção e dos resultados almejados para beneficiários humanos e não-humanos, em benefício da construção inclusiva de significados e buscando superar os desafios de comunicação do impacto, tão relevantes segundo os achados dessa pesquisa.

Com o intuito de materializar a aplicação do *framework* proposto, a seguir será apresentada a **simulação de um caso** e sua estratégia de criação de valor compartilhado, na perspectiva das oito formas de capital.

4.4.1.1 Matriz de 8 Capitais x *Stakeholders*: Aplicação SIMULADA de um NIS em Restauração Ecológica e Turismo Regenerativo

O presente capítulo tem o objetivo de apresentar a **simulação** da utilização do *framework* aplicado em dois cenários hipotéticos: (i) para avaliar o **diagnóstico situacional** (*baseline*) e (ii) para declarar a **intencionalidade de impacto e os objetivos da Teoria da Mudança**. A título de ilustração, o *framework* foi aplicado ao contexto de um negócio de impacto que atue hipoteticamente com “a regeneração de biomas degradados e ameaçados, apoiando o desenvolvimento das comunidades locais, promovendo a cultura e o modo de vida

dos pescadores e moradores da região, remunerando-se com venda de pacotes de turismo regenerativo de experiência e está se preparando para comercializar créditos de carbono, créditos de biodiversidade.”

A **simulação do caso** - com a descrição detalhada dos valores compartilhados com cada um dos *stakeholder* – é apresentada no **Apêndice A - Matriz de criação de valor compartilhado nos NIS: 8 Formas de Capital e stakeholders primários**.

8 Formas de Capital	Sócios e Investidores	Funcionários	Clientes	Beneficiários Humanos	Beneficiários Não-Humanos
Capital Financeiro	Investimentos altos com baixo retorno inicial devido ao tempo de recuperação ambiental e mercado incerto de créditos.	Salários competitivos, mas sem benefícios adicionais, afetando motivação e retenção.	Preços elevados limitando o acesso a um público mais amplo.	Comunidades locais com pouco benefício econômico; poucos empregos gerados.	Investimentos limitados em conservação além do necessário para operações.
Capital Social	Networking limitado e poucas parcerias estratégicas no setor ambiental.	Relações profissionais cordiais, mas falta de coesão e espírito de equipe.	Relação transacional sem fidelização ou construção de comunidade.	Relação fraca com comunidades locais; falta de engajamento comunitário.	Pouca colaboração com organizações ambientais e de pesquisa.
Capital Material	Infraestrutura básica, mas falta de equipamentos modernos para eficiência operacional.	Infraestrutura de trabalho básica sem foco no bem-estar ou conforto dos funcionários.	Infraestrutura turística básica sem diferenciais que encantem os clientes.	Infraestrutura comunitária não é apoiada ou melhorada pela empresa.	Infraestrutura impacta negativamente habitats naturais; construções fragmentam habitats.
Capital Natural/Vivo	Áreas sob gestão altamente degradadas com baixa biodiversidade e serviços ecossistêmicos comprometidos.	Pouco envolvimento dos funcionários com a natureza, reduzindo conexão com o propósito ambiental.	Experiências limitadas na natureza devido ao estágio inicial de recuperação das áreas.	Comunidades não percebem benefícios ambientais diretos; acesso restrito a áreas naturais recuperadas.	Biodiversidade local ameaçada devido a práticas inadequadas; diminuição de espécies nativas.
Capital Intelectual	Conhecimento limitado sobre práticas avançadas de restauração e pouca inovação.	Poucas oportunidades de desenvolvimento profissional e aprendizado contínuo.	Informações escassas sobre conservação e sustentabilidade fornecidas aos clientes.	Falta de programas educacionais ou de capacitação para a comunidade.	Conhecimento limitado sobre biodiversidade e ecologia locais; falta de estudos ou monitoramento.
Capital Experiencial	Falta de experiência prática em projetos semelhantes, resultando em erros operacionais e retrabalho.	Funcionários com experiência limitada em projetos de impacto socioambiental.	Experiências oferecidas não são memoráveis ou diferenciadas.	Comunidades locais não participam das atividades ou projetos; nenhum envolvimento nas operações da empresa.	Equipe sem experiência prática em conservação e manejo ambiental.
Capital Espiritual	Missão e valores não claramente definidos ou alinhados entre sócios, gerando falta de direcionamento.	Falta de alinhamento entre valores pessoais dos funcionários e a missão da empresa.	Falta de conexão emocional ou inspiração proporcionada aos clientes.	Desconsideração das crenças e valores das comunidades locais; atividades que conflitam com tradições.	Desconsideração do valor intrínseco dos seres não-humanos; prioridade às atividades econômicas.
Capital Cultural	Desconexão com a cultura local e pouco respeito por tradições e conhecimentos das comunidades adjacentes.	Ambiente de trabalho pouco diverso, não valorizando a pluralidade cultural.	Pouca integração de aspectos culturais locais nas experiências oferecidas.	Práticas culturais locais não são valorizadas ou são ignoradas; falta de apoio a eventos culturais.	Ignora-se a importância cultural da biodiversidade para comunidades locais; impacto negativo em espécies culturais.

Figura 23 – Diagnóstico situacional (*baseline*): 8 Formas de Capital e *stakeholders* primários

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

Capital	Sócios e Investidores	Funcionários	Clientes	Beneficiários Humanos	Beneficiários Não-Humanos
Capital Financeiro	Maximizar retornos sustentáveis por meio da venda de créditos ambientais e turismo regenerativo; investir em certificações.	Implementar benefícios adicionais como participação nos lucros e planos de carreira.	Tornar serviços mais acessíveis e oferecer opções de valor agregado.	Gerar oportunidades econômicas para as comunidades locais; priorizar contratação local.	Investir significativamente na conservação e restauração ambiental; destinar parte dos lucros para fundos de conservação.
Capital Social	Fortalecer redes com stakeholders-chave; engajar-se em fóruns e parcerias estratégicas.	Fortalecer o espírito de equipe e a comunicação interna; promover colaboração.	Construir relacionamentos duradouros e uma comunidade de clientes; programas de fidelidade.	Fortalecer laços com comunidades, promovendo confiança e colaboração; criar conselhos comunitários.	Estabelecer parcerias com organizações ambientais e científicas; projetos conjuntos com ONGs e universidades.
Capital Material	Modernizar infraestrutura e adquirir tecnologias avançadas; investir em instalações sustentáveis.	Melhorar instalações e equipamentos focando no bem-estar dos funcionários; espaços de convivência.	Melhorar infraestrutura com foco em sustentabilidade e conforto; construção de eco-lodges.	Investir em infraestrutura que beneficie a comunidade; melhorias em escolas e centros comunitários.	Desenvolver infraestrutura que minimize impactos ambientais; construções ecológicas e corredores de fauna.
Capital Natural/Vivo	Restaurar ecossistemas degradados e aumentar biodiversidade; aplicar técnicas de restauração ecológica.	Promover engajamento dos funcionários com iniciativas ambientais; programas de voluntariado.	Ampliar experiências de contato com a natureza; introduzir atividades ecológicas diversificadas.	Envolver comunidade na conservação e usufruir de benefícios ambientais; programas de educação ambiental.	Restaurar e proteger a biodiversidade local; programas de reflorestamento e controle de invasoras.
Capital Intelectual	Desenvolver conhecimento especializado e fomentar inovação; investir em pesquisa e capacitação contínua.	Investir no desenvolvimento profissional contínuo; oferecer treinamentos e cursos.	Enriquecer conhecimento dos clientes sobre conservação; workshops e palestras com especialistas.	Oferecer oportunidades de educação e capacitação; cursos profissionais e bolsas de estudo.	Ampliar conhecimento sobre biodiversidade e práticas de conservação; pesquisas e monitoramento ambiental.
Capital Experiencial	Acumular experiência prática e compartilhar aprendizados; criar centro de referência em restauração ambiental.	Enriquecer experiência prática dos funcionários em projetos socioambientais; rotação de funções.	Proporcionar experiências únicas e personalizadas; atividades alinhadas aos interesses dos clientes.	Proporcionar experiências práticas que empoderem a comunidade; envolvimento em projetos ecológicos.	Desenvolver habilidades práticas em conservação na equipe e comunidade; treinamentos em técnicas sustentáveis.
Capital Espiritual	Alinhar empresa com valores éticos e propósito de regeneração planetária; incorporar práticas de governança ética.	Alinhar valores dos funcionários com a missão da empresa; sessões de alinhamento e práticas reflexivas.	Facilitar conexões profundas dos clientes com a natureza; sessões de meditação e reflexões guiadas.	Respeitar e integrar valores e crenças locais; participação em celebrações e rituais.	Valorizar respeito e cuidado com todas as formas de vida; políticas de bem-estar animal e proteção de habitats.
Capital Cultural	Integrar e valorizar cultura local; fortalecer identidade regional e desenvolvimento social; parcerias com comunidades indígenas.	Fomentar diversidade e inclusão no ambiente de trabalho; políticas de contratação inclusivas.	Integrar elementos culturais locais; visitas a comunidades tradicionais e participação em festivais.	Preservar e promover tradições culturais locais; apoio a artistas e eventos culturais.	Reconhecer e integrar importância cultural da biodiversidade; apoio a práticas culturais ligadas à natureza.

Figura 24 – Intencionalidade de impacto e teoria da mudança: 8 Formas de Capital e *stakeholders* primários

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

O desenvolvimento desta matriz para os *stakeholders* primários demonstra a complexidade e a interdependência das diferentes formas de capital em um negócio de impacto socioambiental. Ao identificar o **diagnóstico situacional** e estabelecer a **intencionalidade de impacto** de forma clara – decomposto nas diversas formas de capital - a empresa pode direcionar suas ações para maximizar benefícios para todos os *stakeholders*, promovendo a sustentabilidade integral e a regeneração dos ecossistemas e comunidades envolvidas. A necessidade de uma abordagem integrada que considere todas as formas de capital, conforme apontado por Roland e Landua (2013), o equilíbrio e a regeneração dos diferentes capitais demonstram ser essenciais para a sustentabilidade a longo prazo, a despeito dos desafios que essa jornada impõe.

Por outro lado, a identificação detalhada dos **problemas existentes** permite ao NIS desenvolver estratégias alinhadas com sua **intencionalidade de impacto**, direcionando esforços para áreas críticas e promovendo transformações positivas que beneficiem não apenas os seres humanos, mas também os ecossistemas e as espécies que deles dependem.

As transformações e fluxos das diferentes formas de capital em um Negócio de Impacto Socioambiental (NIS) que atua na recuperação, preservação e conservação de biomas degradados são intrinsecamente interligados e refletem a intencionalidade de impacto declarada

pela organização. Essa dinâmica é fundamentada na Teoria da Mudança, que delinea as estratégias de intervenção para alcançar os objetivos socioambientais propostos.

Conforme Roland (2011), Roland e Landua (2013), as oito formas de capital — financeiro, social, material, natural/vivo, intelectual, experiencial, espiritual e cultural — representam recursos essenciais que, quando integrados, potencializam o impacto positivo na direção da regeneração socioambiental.

A seguir, exploraremos como cada forma de capital é transformada e como essas transformações, em uma trama sinérgica, beneficiam os **stakeholders primários**: sócios e investidores, funcionários, clientes, beneficiários humanos e não-humanos.

- **Capital Financeiro**: A injeção de recursos financeiros pelos sócios e investidores é direcionada não apenas para a aquisição de terras e infraestrutura, mas também para investimentos em tecnologias sustentáveis e certificações ambientais. Ou seja, o capital financeiro inicial sendo convertido em capital material, intelectual, através de investimentos em infraestrutura regenerativa e desenvolvimento de conhecimento técnico-científico. Essa alocação estratégica visa maximizar os retornos financeiros de forma sustentável, ao associar a lucratividade com a geração de valor socioambiental. Os fluxos financeiros também possibilitam a oferta de salários competitivos e benefícios aos funcionários, incentivando a retenção de talentos e aumentando a produtividade. Além disso, a adoção de preços acessíveis e opções de valor agregado nos serviços oferecidos aos clientes amplia o mercado consumidor, gerando um ciclo financeiro virtuoso que sustenta as demais formas de capital.

- **Capital Social**: A dimensão social do capital, por sua vez, é fortalecida através da construção de redes colaborativas que conectam os diversos *stakeholders* em torno de um propósito comum. A ampliação das redes de relacionamento com *stakeholders-chave* é fundamental para o NIS. No caso simulado, o compartilhamento de conhecimento, recursos e valores se manifesta na formação de comunidades de prática que integram conhecimento científico e saberes tradicionais, na criação de cadeias de valor regenerativas com fornecedores locais, e no desenvolvimento de programas de turismo que promovem encontros transformadores entre visitantes e comunidades. Parcerias estratégicas e engajamento em fóruns setoriais fortalecem a legitimidade e a capacidade de influência da organização. Esses fluxos sociais promovem colaborações com ONGs, universidades e comunidades locais, enriquecendo o capital intelectual e potencializando as ações de conservação. Para os funcionários, a promoção de um ambiente colaborativo e comunicativo fortalece o espírito de equipe e melhora

a eficiência operacional. Para os clientes, a construção de uma comunidade engajada aumenta a fidelidade e o alcance do impacto ambiental positivo.

- **Capital Material:** A modernização da infraestrutura, com a aquisição de tecnologias avançadas e a construção de instalações sustentáveis, reflete a intencionalidade do NIS em minimizar os impactos ambientais e maximizar a eficiência. Essa transformação material beneficia diretamente os funcionários, ao proporcionar um ambiente de trabalho seguro e confortável, e os clientes, ao oferecer experiências de alta qualidade e sustentáveis. Além disso, investimentos em infraestrutura comunitária, como escolas e centros de saúde, melhoram a qualidade de vida dos beneficiários humanos, fortalecendo os laços entre a empresa e as comunidades locais.

- **Capital Natural/Vivo:** O capital natural, elemento central neste tipo de negócio, experimenta um processo de regeneração e amplificação através da interação sinérgica com outras formas de capital. A restauração ecológica efetiva não pode ser dissociada dos aspectos culturais, sociais e espirituais que moldam a relação das comunidades com seus territórios. Observa-se, assim, um fluxo circular onde o investimento em capital natural (através de práticas de restauração e conservação) catalisa a regeneração do capital cultural (através da revitalização de práticas tradicionais de manejo) e do capital espiritual (através do fortalecimento da conexão homem-natureza). As atividades produtivas do NIS geram fluxos significativos no capital natural, por meio da restauração de ecossistemas degradados e do aumento da biodiversidade. A implementação de técnicas avançadas de restauração ecológica e o envolvimento das comunidades locais nessas práticas promovem a recuperação de serviços ecossistêmicos fundamentais, beneficiando tanto os seres humanos quanto os não-humanos. Os clientes, ao participarem de experiências imersivas na natureza, desenvolvem uma maior consciência ambiental, alinhando-se com os valores promovidos pela organização.

- **Capital Intelectual:** O investimento em pesquisa, desenvolvimento e capacitação contínua fortalece o capital intelectual do NIS. Aqui, a inovação e o conhecimento especializado são motores para a criação de soluções efetivas para desafios socioambientais. A parceria com instituições acadêmicas e a promoção de programas educacionais beneficiam os funcionários, que aprimoram suas competências, e as comunidades locais, que têm acesso a oportunidades de educação e desenvolvimento profissional. Esse fluxo intelectual também enriquece a experiência dos clientes, que recebem informações aprofundadas sobre conservação e sustentabilidade.

- **Capital Experiencial:** Frequentemente negligenciado em modelos tradicionais, emerge como elemento crucial na teoria de mudança deste NIS simulado. A experiência direta e incorporada é elemento fundamental de sua proposta de valor e catalisador de transformações profundas nos modelos mentais e comportamentos dos indivíduos. O turismo regenerativo, neste contexto, atua como veículo para transformar capital natural e cultural em experiências transformadoras que, por sua vez, catalisam mudanças no capital intelectual (através da aprendizagem vivencial) e espiritual (através da reconexão com a natureza) dos visitantes. A acumulação de experiência prática em projetos de restauração e conservação possibilita ao NIS atuar como referência no setor, potencializando sua escala e replicabilidade. O compartilhamento de experiências e aprendizados amplifica o impacto positivo. Os funcionários são beneficiados por meio de programas de desenvolvimento que os capacitam em práticas sustentáveis, enquanto as comunidades locais ganham autonomia e conhecimento ao participarem ativamente das iniciativas da empresa. Para os clientes, o desenho de experiências únicas e personalizadas aumenta a satisfação e a probabilidade de engajamento contínuo com a causa ambiental.

- **Capital Espiritual:** Embora mais sutil e difícil de mensurar, permeia e influencia todos os outros fluxos de capital através do cultivo intencional de uma ética interespecies e de uma consciência sistêmica. O reconhecimento da dimensão espiritual do capital, aqui, parece atuar para transcender a lógica extrativista e desenvolver modelos verdadeiramente regenerativos de negócio. A empresa busca conscientemente alinhar suas operações com valores éticos e um propósito maior de regeneração planetária. A importância da dimensão ética e espiritual na construção de sociedades sustentáveis e a incorporação de práticas de governança que sejam guardião do propósito e a promoção de uma cultura organizacional inspiradora fortalecem o comprometimento dos funcionários e atraem clientes que compartilham desses valores. O respeito pelas crenças e tradições das comunidades locais reforça os laços sociais e promove um ambiente de cooperação e respeito mútuo.

- **Capital Cultural:** O capital cultural representa o “terreno fértil” onde todas as outras formas de capital podem florescer de maneira integrada e coerente. No NIS simulado, observa-se um processo consciente de cultivo de uma cultura organizacional regenerativa que valoriza o diálogo de saberes e o bem-estar humano. A valorização e integração da cultura local nas atividades do NIS enriquecem sua proposta de valor, modelando ofertas, mas também promovendo o desenvolvimento sustentável da região. O reconhecimento das práticas culturais é fundamental para o sucesso de iniciativas socioambientais, especialmente os negócios

regenerativos. Ao apoiar artistas locais, celebrar tradições e incorporar conhecimentos ancestrais, a empresa fortalece a identidade regional e contribui para a preservação do patrimônio cultural. Esse fluxo cultural beneficia os clientes, que vivenciam experiências autênticas, e as comunidades, que veem suas práticas valorizadas e preservadas.

Em síntese, como demonstrado no caso simulado, os fluxos e transformações dos capitais no NIS são interdependentes e alimentam-se mutuamente, criando – idealmente - um ciclo de impactos positivos que se alinha com a intencionalidade de impacto declarada e as estratégias da Teoria da Mudança. A abordagem integrada das oito formas de capital permite que a organização atue de forma holística, promovendo a geração (e o monitoramento) de valor econômico e socioambiental. O difícil caminho para regeneração socioambiental requer a reestruturação das relações entre sociedade e natureza, o que parece ser potencialmente alcançado por meio da transformação simultânea dos diferentes capitais e do engajamento ativo de todos os *stakeholders* envolvidos.

4.4.2 Beneficiários Humanos e Não Humanos: Representatividade e relevância

As experiências dos NIS pesquisados sugerem a necessidade de incorporar explicitamente mecanismos de representatividade não-humana, coerente com os fundamentos da racionalidade produtiva centrada no impacto. Os casos apresentados demonstram que é possível desenvolver metodologias práticas e verificáveis para integrar as "vozes" dos beneficiários não-humanos nos processos decisórios, como já explorado no constructo 4.2.3 “Tomada de Decisão Inclusiva”, embora isso requeira uma significativa transformação nos modelos mentais e estruturas organizacionais convencionais e esforços contínuos de gestão.

A primeira hipótese propõe a criação de conselhos deliberativos que integrem cientistas e pesquisadores especialistas no contexto da intencionalidade do impacto socioambiental, representantes de comunidades tradicionais, dos segmentos-alvo, assim como identificar "guardiões naturais" dos beneficiários não-humanos a serem designados. Os dados empíricos ilustram esta abordagem:

Desenvolvemos uma rede de sensores que monitora diversos indicadores ecológicos - umidade do solo, presença de espécies-chave, qualidade do ar, além de outros dados que coletamos por amostras, seguindo o protocolo. Estes dados são interpretados em conjunto com membros da comunidade local para observar e registrar sinais sutis do ecossistema. Os indicadores apontam se as atividades produtivas precisam ser ajustadas (Elvira, NIS L, em entrevista).

As árvores são o centro da nossa proposta de valor! Todo mundo (que) ganha uma árvore, posta no Instagram e fala ‘meu Deus, ganhei uma árvore, plantaram no meu nome, olha isso: a foto (Ema, NIS F, em entrevista)

As árvores ficaram sendo uma parte simbólica da NIS F, [...] você entrava e ganhava. Começou a ser uma parte interessante que a gente falava. Essa coisa que as árvores têm na inteligência de distribuir os nutrientes entre si, se cuidarem, se protegerem com as raízes. Então virou um símbolo muito forte de várias mulheres jovens unidas com o propósito de fazer algo diferente no mundo dos negócios (Ema, NIS F, em entrevista).

Temos um protocolo para garantir a ambiência e bem-estar animal. [...] no sistema integrado de lavoura, pecuária e floresta (ILPF) que a gente adota. São protocolos de "escuta natural", a produção só faz o que ele disser. [...] nossos animais têm muitos direitos (Elvira, NIS L, em entrevista).

A designação formal de "procuradores" para ecossistemas específicos é uma outra estratégia para representar não-humanos ou humanos que necessitem de representantes por diversa razões. Dados empíricos robustecem esta abordagem como estratégia:

Nomeamos uma equipe de pesquisadores e profissionais com diferentes formações. [...] esse comitê têm a responsabilidade de representar os interesses do ecossistema em nossas decisões. É parte do convênio que assinamos com a ‘Universidade X’. Eles desenvolveram uma metodologia própria de investigação do solo, que combina dados científicos com observações *in loco*. (Iolanda, NIS N, em entrevista). Nota: A expressão “Universidade x” foi utilizada pelo autor em substituição ao dado *in vivo*, com o objetivo de garantir a confidencialidade dos dados.

A concepção de beneficiários dentro da teoria da racionalidade produtiva centrada no impacto demanda uma profunda reflexão sobre as relações entre atores humanos e não-humanos nos processos produtivos contemporâneos. Esta análise parte fundamentalmente da proposição de Bruno Latour sobre a hipótese de Gaia, que reconhece a Terra como um sistema complexo e autorregulador onde elementos bióticos e abióticos coexistem em intrincadas redes de interdependência (Latour, 2020). Esta abordagem integrativa encontra respaldo também na teoria ator-rede de Latour (1996, 2012), que reconhece a agência de elementos não-humanos na construção de redes sociotécnicas. No contexto empresarial, isto se traduz em práticas que reconhecem e valorizam os diversos atores envolvidos nos processos produtivos.

Neste contexto, a criação de valor compartilhado transcende a visão antropocêntrica tradicional e incorpora uma compreensão mais ampla dos beneficiários dos processos produtivos, reconhecendo a agência e os direitos tanto de atores humanos quanto não-humanos.

Na mesma direção, a perspectiva do **diálogo de saberes**, conforme elaborada por Enrique Leff (2009), oferece um arcabouço teórico fundamental para compreender como diferentes formas de conhecimento - científico, tradicional, local - podem contribuir para uma compreensão mais holística dos beneficiários dos processos produtivos. Nas entrevistas com os empreendedores de NIS observou-se como este princípio se materializa na prática.

Assim como a complexidade inerente a esta abordagem encontra ressonância no pensamento de Edgar Morin (2000), que enfatiza a necessidade de um pensamento complexo capaz de apreender as múltiplas dimensões e interconexões dos fenômenos socioambientais.

A operacionalização desta visão ampliada de beneficiários requer uma profunda transformação nos sistemas de **governança** e nos instrumentos de **mensuração de impacto**. Os dados coletados sugerem uma tendência crescente de adoção de métricas que incorporam indicadores ecológicos e sociais de forma integrada. Em linha com a noção de **êxito organizacional**.

4.4.3 Noção de êxito organizacional: visão do negócio e legado

A categoria analítica “noção de êxito organizacional” nos oferece uma perspectiva rica e multifacetada sobre o que significa ter sucesso no universo dos negócios de impacto. A noção de êxito, forjada pela intencionalidade de impacto socioambiental positivo, tem a dimensão financeira apenas como um de seus atributos. Está frequentemente ligada ao propósito e ao impacto socioambiental.

Ao analisarmos os dados empíricos emergentes, fica claro que a noção de êxito vai muito além da simples obtenção de lucro; ela abrange aspectos como a felicidade e o bem-estar das pessoas. A ideia de **legado**, frequentemente ligada ao conceito de valor agregado, os empreendedores demonstraram compromisso com a criação valor compartilhado. Essa questão sugere uma busca por um propósito maior, que vai além do individual e se conecta com o coletivo e com benefícios intergeracionais: **o legado organizacional**.

Eu quero mudar o mundo através da brincadeira; [...] e só dá pra gente mudar o mundo através da brincadeira, se a gente estiver brincando todo mundo junto. [...] porque se não juntar essas bolhas a gente não muda o mundo. [...] eu acho que eu não vou ver (o legado), não, mas se for do jeito certo, de modo

que a NIS A viva mais que eu, em algum momento eu acho que a gente chega lá (Elisa, NIS A, em entrevista).

[...], mas é legal você falar disso, de legado, de valor agregado, do que agregamos para o mundo, [...] o que realmente (você) acrescenta ao mundo por meio de suas ações (Estevão, NIS E, em entrevista).

Ver e documentar a felicidade de uma criança, de um jovem, lendo, usando a plataforma. [...] E ser referendado pelas secretarias como uma empresa que, dentro de uma área da educação, colabora fortemente para o sucesso e para o atendimento dos cidadãos (Estevão, NIS E, em entrevista)

O nosso objetivo é o reflorestamento, então não é olhar muito para outras coisas. É muito central, só que quando a gente escolhe os projetos, a gente prioriza muito os que tem algum impacto social atrelado, mas atrelado ao reflorestamento. Então nosso sucesso é conseguir escalar e reflorestar em todo o planeta (Ema, NIS F, em entrevista).

Nossa percepção de missão cumprida é que vai, no fundo, servir de mediadora na hora que eu tiver que decidir uma estratégia de investimento (Eurico, NIS D, em entrevista).

Essa afirmação revela que a definição de êxito não é algo fixo, mas sim um guia dinâmico que orienta as decisões estratégicas dentro do negócio. Outro entrevistado reforça essa ideia ao afirmar que:

O (nosso) sucesso permeia em três esferas para a gente. Temos nossas metas estabelecidas numa visão multidimensional, que abrange aspectos sociais, econômicos e ambientais (Eleonora, NIS B, em entrevista).

A visão de sucesso é também uma construção coletiva, cultural... que envolve todos os *stakeholders*. Uma coisa está na tua cabeça, outra coisa está transformada em cultura e percebida por todos os envolvidos (Enzo, NIS H, em entrevista).

Isso sugere que a noção de êxito não é apenas uma questão individual, mas sim um conceito coletivo que deve ser compartilhado e compreendido por todos os envolvidos no negócio.

Um dos entrevistados destaca a importância de projetos sociais que mudaram sua própria trajetória de vida, indicando que a transformação pessoal é um reflexo do impacto social. Essa conexão entre a experiência individual e o impacto social é um tema recorrente, sugerindo que o legado organizacional é construído através de ações que promovem a inclusão e a transformação social:

E eu pensei, poxa, de que forma eu posso dar um retorno social e ambiental para o meu território, seja pelos projetos sociais que mudaram a minha história de vida (Eleonora, NIS B, em entrevista).

Outro aspecto relevante é a necessidade de engajamento da comunidade na construção desse legado. Os dados ressaltam a importância de trazer as pessoas do território para participar ativamente das iniciativas e da construção do legado organizacional:

E aí eu pensava, de que forma a gente possa gerar impacto dentro do território, mas também trazendo as pessoas desse território para fazer parte dessa conjuntura. [...] só assim, com inclusão, para garantir que o legado seja sustentável e que as transformações sejam para todos da comunidade (Eleonora, NIS B, em entrevista).

O legado organizacional – elemento central emergente da noção de êxito – configura-se como uma categoria analítica que contempla o impacto positivo duradouro que uma organização deixa na sociedade, no meio ambiente e nas futuras gerações, transcendendo suas operações imediatas e resultados financeiros. No contexto da noção de êxito nos NIS, o legado é visto como a contribuição permanente da organização para a regeneração do ambiente natural e o bem-estar social, ao invés de apenas focar em extração de retornos de curto ou médio prazo.

A pesquisa identificou, ainda, algumas características do Legado Organizacional nos dados emergentes: (i) impacto intergeracional: O legado não é medido apenas pelos resultados imediatos, mas pelo efeito duradouro e positivo que a organização deixa para gerações futuras. A organização atua como um agente de mudança, com potencial de criar valor compartilhado com efeito duradouro, que transforma ecossistemas, sociedades e economias; (ii) contribuição para a regeneração socioambiental: O legado está diretamente vinculado à capacidade da organização, no limite, regenerar o ambiente e as condições sociais. Isso inclui a restauração de ecossistemas, preservação da biodiversidade, e a promoção de justiça social em escala global; (iii) transferência de saberes e práticas: O legado também se manifesta na criação capital cultural, social, experiencial e intelectual – pela promoção de conhecimento, inovação e práticas que são compartilhadas com outras organizações e comunidades. A organização constrói capacidades e transmite seus valores, podendo se tornar uma referência em seu setor; (iv) valorização de comunidades e cultura: A organização, em seu estágio mais avançado de êxito, investe na proteção de culturas e comunidades locais, atuando para preservar a diversidade cultural e garantir que sua contribuição para essas comunidades seja duradoura; (v) redefinição de Sucesso: O legado organizacional redefine o sucesso empresarial não como uma medida financeira isolada e de curto prazo, mas como a capacidade de transformar positivamente o

ambiente e as condições de vida, criando adicionando diversidade de capitais que vão muito além dos lucros, com benefícios intergeracionais.

O **legado organizacional** emergiu como um constructo que representa o auge do êxito aspirado pelos NIS, uma conquista desafiadora e quase irrealizável, mas que inspira, brilha os olhos do empreendedor e todos em volta. Que mantém o engajamento e a motivação para seguir desafiando a lógica racional comum. Como vimos, a culminância do êxito não é alcançada apenas pelos resultados tangíveis de curto prazo, mas pela transformação positiva que perpetua nas gerações futuras. Um legado na direção da regeneração socioambiental, onde a organização atua como um catalisador para a criação de valor socioambiental em longo prazo. Em harmonia com a produtividade neguentrópica (Leff, 2001, 2006, 2021b).

Em síntese, a categoria revela um compromisso profundo com a construção de um futuro mais inclusivo e sustentável. Destaca que a noção de êxito organizacional nos NIS não se limita apenas aos resultados econômico-financeiros, mas pela transformação da vida e do território alvos de intervenção, pela felicidade e bem-estar dos actantes humanos e não humanos, pelo legado organizacional, marcado pela prosperidade compartilhada e intergeracional.

4.4.4 Desafios da comunicação do Impacto: intenção e adicionalidade

A categoria analítica Desafios na Comunicação do Impacto revela um fenômeno complexo e multifacetado que permeia a atuação de empreendedores sociais e negócios de impacto. A análise dos dados empíricos emergentes das entrevistas permitiu identificar temas centrais que elucidam as dificuldades enfrentadas na **comunicação do valor socioambiental gerado** por suas iniciativas.

Um dos principais desafios destacados pelos entrevistados é a dificuldade em articular de forma clara e convincente o impacto de suas ações, “apesar de possuir uma teoria de mudança bem estruturada”, a habilidade de comunicar essa proposta de valor é limitada, o que pode comprometer sua estratégia de vendas. Essa percepção é corroborada por outros dados, que afirmam:

Eu sei qual é o impacto que eu gero, eu tenho as métricas, eu tenho tudo isso, mas comunicar como a gente muda, comunicar como a gente melhora, comunicar o que vai ser o resultado do nosso trabalho, é uma das grandes dificuldades que eu tenho hoje (Estevão, NIS E, em entrevista).

Além disso, a comunicação do impacto é frequentemente percebida como genérica e pouco específica. Um dos entrevistados sugere, inclusive, que o termo **impacto é "genérico demais"** (Elisa, NIS A, em entrevista), o que indica a necessidade de uma linguagem mais precisa e adaptada ao contexto do público-alvo. Essa questão é reforçada pela observação de que a comunicação deve ser ajustada para incluir "evidências" e outras terminologias que possam ressoar melhor com os *stakeholders*.

Outro aspecto relevante é a relação entre a comunicação do impacto e a sustentabilidade financeira do negócio. O hibridismo organizacional nos NIS, como já abordado na presente pesquisa, é um desafio constante para a comunicação também:

O desafio de você ter que equilibrar os esforços e os recursos da empresa... Essa tensão entre a busca por lucro e a entrega de impacto social dificulta demais nossa comunicação. Precisamos prestar conta da confiança que todo mundo depositou na gente. No nosso discurso. Isso é nosso maior desafio hoje (Evandro, NIS C, em entrevista).

A clareza na comunicação do impacto é ainda mais crucial quando se considera a necessidade de convencer diferentes *stakeholders* sobre a relevância e a eficácia das intervenções propostas:

Primeiro, eu tenho que conscientizar as pessoas que o problema existe e é relevante. Depois, tenho que convencer de que a minha intenção é a melhor, a mais impactante. Tanto social, quanto ambiental. E que a minha estratégia para solução é que vai dar certo (Estela, NIS K, em entrevista).

Nossa melhor propaganda do impacto é nosso usuário comentando a própria experiência. Muitos deles nunca tinham conseguido jogar antes de usar o "produto p". Cara, isso desde a primeira versão do nosso game! (Plínio, NIS P, em entrevista). Nota: A expressão "produto p" foi utilizada pelo autor em substituição ao dado *in vivo*, com o objetivo de garantir a confidencialidade dos dados.

Essa necessidade de persuasão é um reflexo da complexidade do ambiente em que os negócios de impacto operam, onde a confiança e a credibilidade são fundamentais para o sucesso. A comunicação eficaz do impacto socioambiental (intencionado e criado) é um desafio multifacetado que envolve a clareza na articulação do valor gerado, a adaptação da linguagem ao público-alvo, a necessidade de equilibrar a missão social com a sustentabilidade financeira e a persuasão de *stakeholders*. A superação desses desafios é essencial para garantir o engajamento e a compreensão do público, permitindo que os negócios de impacto cumpram sua missão de promover mudanças sociais significativas e que o valor socioambiental criado e

compartilhado seja percebido pelos beneficiários-alvo e todos os atores envolvidos nas causas alvo do propósito dos NIS.

Na perspectiva da mensuração adequada dos resultados e da comunicação eficaz do impacto e seus desafios mais significativos, emerge “a dificuldade em mensurar o impacto que a gente gera e a necessidade de um planejamento claro para comunicar esse impacto” (Eleonora, NIS B, em entrevista). Aspectos que podem influenciar a atração de recursos e a sustentabilidade do negócio:

A falta de clareza na comunicação pode resultar em um ciclo ainda mais desafiador. [...] onde a dificuldade em demonstrar o valor do impacto gera mais dificuldades na captação de recursos. Tem gente que morreu na praia, porque deixou esse tema para ‘ver depois’, sabe. [...] a gente já nasceu preocupado com isso. (Fizemos) a parceria com a universidade para nos ajudar com a avaliação de impacto... Desde o início, sabe.” (Erick, NIS I, em entrevista).

Ademais, a medição e a comunicação efetiva do impacto permitem que as organizações avaliem seu progresso, tomem decisões informadas e demonstrem responsabilidade. A pesquisa identificou também nas narrativas dos entrevistados a importância de sistemas de medição para validar suas alegações de impacto e de modelos independentes de verificação. A medição do impacto deve incorporar tanto as dimensões humanas quanto ambientais.

Essa dificuldade em comunicar o impacto não se restringe apenas à clareza, mas também à capacidade de demover as objeções do processo de vendas e desenvolvimento de negócios - como será detalhado na dimensão “Competitividade e Geração de Receita”, a seguir.

4.5 COMPETITIVIDADE E GERAÇÃO DE RECEITA

Esta dimensão explora a interseção entre a viabilidade econômica e o impacto socioambiental dos NIS, especialmente no que se refere à conquista de clientes e a geração de receita. Ao analisarmos os dados relevantes, percebemos a complexidade intrínseca na busca por um modelo de negócio que não apenas gere receita, mas que também preserve a identidade e os valores centrais da organização e seu compromisso com o impacto socioambiental positivo. Esta dimensão retrata, portanto, o desafio de manter a competitividade e a capacidade de conquistar clientes, sem sacrificar ou se afastar de seu propósito.

Os achados sugerem a necessidade de reconceituar os fundamentos que constituem vantagem competitiva no contexto da economia de impacto. A teoria substantiva, ora

desenvolvida, sugere que **competitividade em negócios de impacto** deve ser avaliada através de uma tríade **custo-benefício-impacto**. De modo análogo à tríade “risco-retorno-impacto” das decisões de investimentos de impacto, o impacto socioambiental positivo intencional deve estar explícito na proposta de valor, nos produtos e serviços ofertados - sensibilizando os atributos que influenciam o processo decisório de compra/contratação - diferentemente dos negócios tradicionais que falham em contabilizar até mesmo os custos de suas externalidades. Esta reconceituação (i) fundamenta-se na crítica de Leff (2019) à racionalidade produtiva moderna, que reduz todas as relações a trocas mercantis e (ii) harmoniza-se com a diversidade de capitais, e suas oito formas, apresentada anteriormente.

Do outro lado da mesa, há que se identificar o segmento de cliente que valoriza o **impacto socioambiental nas decisões de compra** – que privilegia o **consumo consciente** e responsável e que valoriza a destinação de seus recursos orientada pelo impacto (Willis; Schor, 2012). O impacto positivo, no contexto dos NIS, pode ser materializado através dos produtos e serviços, dos canais de relacionamento e venda, na facilidade e democratização do acesso (segmento de clientes alvo) e/ou na inovação de processos produtivos.

4.5.1 Proposta de valor integrada ao impacto: Custo-Benefício-Impacto

A integração do impacto na proposta de valor dos negócios de impacto transcende a mera incorporação de aspectos socioambientais em produtos e serviços existentes, representando uma reconceituação fundamental da própria noção de valor. Esta reconceituação fundamenta-se na crítica de Leff (2021a) à monetização da vida e encontra expressão prática na experiência dos empreendedores entrevistados. Como os dados empíricos selecionados podem demonstrar:

Nossa vantagem competitiva vem justamente do impacto positivo que geramos. Nossos clientes estão dispostos a pagar um prêmio por produtos que regeneram ecossistemas (Iolanda, NIS N, em entrevista).

O mercado está mudando rapidamente. Empresas que não conseguem demonstrar impacto positivo estão perdendo relevância. Nossa proposta é adicionar o impacto à experiência de compra. [...] A ‘NIS F’ vai muito por esse caminho, porque a gente entendeu que é como se fosse um produto de experiência do cliente, produto de conexão, de fidelização.

[...] a gente começou a testar também com essas empresas que já estavam investindo em sustentabilidade, já estavam se posicionando assim, que elas não estavam conseguindo justificar porque o preço era mais alto das peças, por conta do tecido ser mais caro. E aí com a ‘nossa solução’, a gente foi

testando nessas empresas, o cliente começou a entender: ‘Nossa além disso eles ainda têm tecidos biodegradáveis. E além disso eles ainda têm uma cadeia responsável e transparente de produção (Ema, NIS F, em entrevista). Nota: As expressões “NIS” e “nossa solução” foram utilizadas pelo autor em substituição aos dados *in vivo*, com o objetivo de garantir a confidencialidade dos dados.

Esta abordagem dialoga com a proposição de Barney, Ketchen Jr., Wright (2021) - sobre a necessidade de atualizar sua teoria baseada em recursos e capacidades (RBT) para incluir elementos de impacto socioambiental a fim de incorporar a sustentabilidade ambiental na busca por vantagem competitiva - mas vai além, ao incorporar os fundamentos da racionalidade produtiva centrada no impacto, cuja forma de produção reconhece e potencializa as capacidades regenerativas dos territórios e da sociedade.

Os dados empíricos revelam que esta integração não é apenas teórica, mas se materializa em práticas concretas de design de produto, precificação e relacionamento com mercado:

Como a gente ainda está em ascensão no mercado, a questão da falta de investimento, de as pessoas ainda entenderem que negócio de impacto não é organização social e que a gente precisa receber para fazer o que a gente faz, a gente tem que ralar dobrado para as pessoas entenderem que realmente tem que ser pago o nosso serviço (Eleonora, NIS B, em entrevista).

Da mesma forma, há que se planejar adequadamente a **alocação de recursos** (i) para garantir o atendimento aos requisitos que habilitam as vantagens competitivas sustentáveis (Barney; Ketchen Jr.; Wright, 2011, 2021) e (ii) para viabilizar as intervenções para o impacto conforme a teoria da mudança (Weiss, 1972, 1995, 1997; Anderson, 2005; Funnell; Rogers, 2011), como abordado na dimensão “tensão entre as racionalidades”.

No contexto dos negócios de impacto, esses recursos incluem não apenas ativos tangíveis, mas também intangíveis como reputação, relacionamento com *stakeholders* e capacidade de inovação orientada ao impacto. A formulação da estratégia de mercado deve, portanto, considerar em sua proposta de valor os atributos valiosos de impacto socioambiental positivo intencional – adicionado (e percebido) através dos produtos e serviços, canais de relacionamento e venda, segmento de clientes alvo e/ou da inovação nos processos produtivos.

Nossos produtos são frutos de muita pesquisa e inovação. Desde o início, nosso propósito era desenvolver um produto inovador voltado para a inclusão de pessoas com deficiência visual. Então, é assim... Sem o impacto, a gente nem existiria (Estevão, NIS E, em entrevista)

Nosso propósito é promover a bioeconomia do ‘bioma i’. Está no nosso nome. Nos nossos produtos. A gente se esforça para não deixar dúvidas... Nossos clientes precisam conhecer nossa história e nosso compromisso (Erick, NIS I, em entrevista).

A integração do impacto socioambiental na proposta de valor exige, portanto, uma abordagem que equilibre as dimensões de custo, benefício e impacto para os clientes em sua estratégia competitiva. Uma estratégia que incorpore a intencionalidade e o compromisso com o valor socioambiental a ser gerado pelas transformações positivas e pela contribuição para a sustentabilidade socioambiental.

Os dados empíricos demonstram que certos **modelos de negócios** têm maiores dificuldades com essa formulação e comunicação. Outros relatam a dificuldade em encontrar e conquistar os clientes que valorizem sua proposta de valor:

Quem sente a dor mesmo não é quem está tomando a decisão por contratar. Não é. E a dor do gestor público é uma dor diferente. [...] Parece muito óbvio, mas para quem está contratando, às vezes parece que não faz a conexão, o link não fecha. Enfim, acho que esse é um problema que não é único, é isso que eu ia falar, é um problema que eu vejo repetido de uma maneira muito comum em negócios de impacto. [...] O ciclo de venda para governo também é ingrato, desafia a nossa paciência. Toda vez que a gente está vendo isso para o governo, depois o desafio de receber, que é outra história (Evandro, NIS C, em entrevista).

Então, o que eu descobri nesses quase dois anos de empresa, de ‘NIS A’, que falar com as instituições é muito, muito difícil e falar com as escolas é talvez mais difícil ainda. Mas tem um meio do caminho, que são as ONGs, que eu nem pensava que elas existiam. Eu não imaginava como elas cabiam no meu negócio, mas hoje elas são um dos meus principais focos. [...] a partir das ONGs eu posso, pelo menos, sair de lá com uma prova de impacto, que fica mais fácil de eu, a partir daí, levar um discurso de vendas muito melhor para uma escola (Elisa, NIS A, em entrevista).

Não é todo cliente que valoriza o que a gente faz. O maior desafio é falar com as pessoas certas. Nossas soluções dependem da vontade de vários atores e das características de cada região. A gente aprendeu que precisa ajustar nossa comunicação a cada projeto, para facilitar o entendimento dos benefícios para cada um (Estela, NIS K, em entrevista).

A integração do impacto na proposta de valor tem como objetivo precípuo **comunicar e influenciar eticamente as decisões de compra dos clientes**, que passam a valorizar produtos e serviços que contribuem para causas socioambientais relevantes. Conforme destacado por outro empreendedor:

Percebemos que os clientes estão cada vez mais conscientes, sabe... mais exigentes. A gente tem cliente que pede pra gente preencher a cada semestre, um questionário sobre sustentabilidade, as nossas ações ESG... (Igor, NIS O, em entrevista).

Nós temos clientes fiéis, [...] que assinam nossas cestas semanais. E o nosso *churn* é bem baixo. A gente tem qualidade, variedade... e ainda cuidamos do planeta. Alguns clientes estão sempre indicando amigos, fazem propaganda da gente (Enzo, NIS H, em entrevista).

O cliente comum, tradicional, ele não tem informação, ele não sabe o dano daquele produto (concorrente), a gente tem que contar para ele aquele produto é um produto que degrada, que tem um rastro de destruição; [...] e depois a gente tem que explicar que o nosso produto é diferente, que tem o cuidado com toda a cadeia de produção, que cuida da floresta, que preserva, restaura. (Elvira, NIS L, em entrevista).

4.5.2 Impacto socioambiental na decisão de compra: consumo consciente e ativista

A categoria analítica **impacto nas decisões de consumo** surge como uma reflexão profunda sobre a evolução das práticas de consumo contemporâneas, que vão muito além da simples análise de custo-benefício. A introdução de um novo atributo, que abrange o impacto social e ambiental das escolhas dos consumidores, transforma a lógica de consumo, promovendo uma abordagem mais consciente e responsável. Essa nova dimensão se torna evidente nas entrevistas, em que os participantes discutem a relevância de considerar o impacto positivo ou negativo de suas decisões. É a tríade **Custo-Benefício-Impacto**, do outro lado da mesa, forjando demanda e decisões de compra. Um consumo consciente. Ativista, até.

O “consumo consciente” tem um papel intrinsecamente relacionado ao ativismo político. Willis e Schor (2012) destacam a influência das decisões de compra orientadas pelo impacto, pelas mudanças socioambientais. Tanto positivamente, pelo engajamento e consumo consciente atrelado a uma causa social ou ambiental; quanto negativamente, boicotando produtos e serviços, como uma ação política.

Ainda que majoritariamente as decisões de consumo tenham pouco (ou nenhuma) preocupação com o impacto - as externalidades negativas em toda sua cadeia produtiva, ou os impactos positivos intencionais produzidos com a transação. Nesse sentido, Holt (2005) nos traz as reflexões de Juliet Schor, cuja pesquisa buscou dissecar o **consumerismo** – por ela caracterizado como “uma atitude e uma ideologia, uma forma particular de se relacionar com os bens de consumo”, quando estes assumem uma relevância central na construção da identidade, das relações sociais e da cultura. A importância exacerbada dada ao consumo acaba

por ofuscar a importância dos impactos socioambientais decorrentes do consumo, gerando graves problemas socioambientais sistêmicos.

Os NIS precisam identificar os clientes que, conscientemente, valorizam o impacto socioambiental intencional para priorizá-los em sua estratégia de marketing. Seja o impacto em seu benefício, seja em benefício de terceiros, considerando que a grande maioria dos NIS têm o cliente (aquele que paga pelos produtos e serviços) e beneficiário (destinatário dos valores sociais e ambientais gerados compartilhados) em *personas* diferentes.

Possivelmente, a pergunta mais frequente quando do processo de ideação e modelagem de negócios seja: “Quem, além dos beneficiários diretos, têm interesse pela solução desse problema? Quem mais se interessa por esse benefício?”. Ou como sugerem os dados empíricos:

Entendo a importância de construir argumentos de venda, [...] eu me pergunto: "quem paga por isso? (Elisa, NIS A, em entrevista).

É imprescindível convencer gestores públicos municipais e financiadores que a nossa solução funciona, que é eficaz para o problema da evasão. Do baixo desempenho... Isso é o nosso maior desafio! (Eurico, NIS D, em entrevista).

Essa dinâmica ressalta a complexidade do processo de comercialização e a necessidade de uma comunicação eficaz que aborde as preocupações e interesses de diferentes públicos, com o intuito de engajar e influenciar sua avaliação e decisão de compras. A análise sugere que a percepção de valor está intimamente ligada à forma como a missão e os objetivos da organização são articulados. A clareza na comunicação da missão e a evidência de impacto são fundamentais para que os *stakeholders* reconheçam e se engajem com a proposta de valor. A construção de uma narrativa que conecte a teoria de mudança com os resultados esperados é essencial:

A pessoa que vai ler esse selo ‘certificação do impacto’, vai valorizar esse selo, ela já tem um nível de consciência muito alto. Nos acreditamos que os consumidores estão cada vez mais dispostos a considerar o impacto social e ambiental em suas decisões de compra, refletindo uma mudança cultural mesmo.... (Ema, NIS F, em entrevista) Nota: A expressão “certificação do impacto” foi utilizada pelo autor em substituição ao dado *in vivo*, com o objetivo de garantir a confidencialidade dos dados.

Por fim, os dados empíricos corroboram que a construção da proposta de valor em negócios de impacto precisa dialogar com esta nova consciência de consumo. Schor (2010) argumenta que estamos testemunhando uma evolução do consumo consciente para o que ela denomina "consumo ativista" - uma forma de engajamento mercadológico onde consumidores

utilizam deliberadamente seu poder de compra como instrumento de transformação socioambiental. Esta tendência encontra ressonância na experiência dos empreendedores de impacto entrevistados:

Nossos produtos são mais caros que os produtos comuns. Faz parte do nosso negócio, [...] temos custos diferentes também. Por isso, nosso posicionamento de mercado é 100% nichado. Nossos clientes são pessoas que querem consumir com responsabilidade. Veganos, claro, mas não só os veganos. Tem muita gente que não é vegana, mas que escolhe nossa marca, por vender produtos veganos (Isaac, NIS O, em entrevista).

Nossa estratégia de comunicação evoluiu de simplesmente informar sobre atributos sustentáveis para engajar nossos clientes como participantes ativos na transformação territorial que promovemos (Erick, NIS I, em entrevista).

Em síntese, a categoria analítica "Impacto nas Decisões de Consumo" revela uma transformação significativa nas práticas de consumo – ao menos dos clientes-alvo dos NIS - onde o impacto social e ambiental se torna um critério essencial nas decisões de compras e contratações – forjando a tríade custo-benefício-impacto. A valorização do impacto com a conscientização do consumidor e a ressignificação das escolhas são elementos interconectados que moldam essa nova abordagem, influenciando a dimensão “competitividade e geração de receita” e, conseqüentemente, a financiabilidade do negócio.

4.6 ABORDAGEM ECOTECNOLÓGICA

O **paradigma ecotecnológico** emerge como uma estratégia para operacionalizar a racionalidade ambiental. Ele busca harmonizar o desenvolvimento tecnológico com a conservação ambiental, promovendo a reconciliação entre a **inovação** e a tecnologia com a preservação ambiental, tecnologias que sejam ecologicamente sustentáveis e socialmente inclusivas. Pode ser definido como um modelo de desenvolvimento que integra harmoniosamente a **produtividade tecnológica** e **produtividade ecológica**, promovendo práticas tecnológicas que respeitam os limites ambientais e culturais. Na perspectiva de Leff (2012, 2016, 2021a), esse paradigma surge como uma alternativa ao modelo econômico tradicional, buscando uma **racionalidade ambiental** que prioriza a sustentabilidade, o bem-estar e a justiça social.

Leff (2016, p. 157) sustenta que a produtividade ecotecnológica é construída sobre a articulação das produtividades tecnológica e ecológica, conciliando (i) a valorização cultural de recursos potenciais e as formas e ritmos de geração de recursos naturais (perspectiva ecológica) com (ii) a eficiência de técnicas e processos produtivos que transformam o capital natural com responsabilidade. O autor afirma que “estes princípios normativos da integração ecotecnológica de processos produtivos têm importantes consequências na construção de uma **racionalidade produtiva alternativa** para o processo de desenvolvimento.”

4.6.1 Relação com a Natureza: O paradigma ecotecnológico dos NIS

A dimensão **Abordagem Ecotecnológica**, no contexto da racionalidade produtiva centrada no impacto, representa um dos elementos que diferenciam os negócios de impacto socioambiental dos negócios tradicionais no **continuum da racionalidade produtiva**, na direção da produtividade neguentrópica (Leff, 2021b) – primeiramente, minimizando suas externalidades e, essencialmente, promovendo o impacto socioambiental positivo intencional.

Essa perspectiva desafia o **paradigma tradicional** que frequentemente posiciona a tecnologia como antagonista da natureza, propondo, em vez disso, que a inovação tecnológica pode e deve ser orientada pelo impacto socioambiental, para a conservação, regeneração e transformação dos ecossistemas e o bem-estar social. O **paradigma ecotecnológico** é um conceito que propõe a criação e utilização de tecnologias que estão em sintonia com os processos naturais e sociais, enfatizando a necessidade de desenvolver tecnologias que não apenas minimizem o impacto ambiental, mas que também reforcem a biodiversidade, a diversidade cultural e promovam a equidade social.

O desenvolvimento e implementação de tecnologias apropriadas e sustentáveis constitui, portanto, um pilar fundamental do paradigma ecotecnológico. Esta dimensão tem como princípio o uso de "tecnologias verdes", a adoção de cadeias circulares de suprimentos e soluções que minimizam os impactos negativos, mas também inovações tecnológicas que ativamente regeneram sistemas socioambientais. Como evidenciam os dados empíricos:

Desenvolvemos tecnologias que mimetizam processos naturais, onde cada processo está integrado, seguindo os princípios da economia circular e da biomimética. [...] a nossa tecnologia prevê que para cada novo projeto, precisamos estudar as condições ecossistêmicas locais para ajustar nossos processos (Estela, NIS K, em entrevista).

[...] ‘b-hub’ é um novo hub que está sendo instalado aqui. Para desenvolvimento de soluções baseadas na natureza e, principalmente, impulsionamento dessas soluções. Então, a gente é o primeiro negócio a ser impulsionado por eles. [...] Tem uma frase que não está baseada em números, mas o propósito do ‘NIS B’ é trabalhar com soluções baseadas na natureza com foco no ‘bioma b’... com o propósito de impactar as comunidades ribeirinhas e o próprio ecossistema.” (Eleonora, NIS B, em entrevista). Nota: As expressões “b-hub”, “NIS B” e “bioma b” foram utilizadas pelo autor em substituição aos dados *in vivo*, com o objetivo de garantir a confidencialidade dos dados.

Estratégias de diversificação de paisagem, por exemplo, podem melhorar a produtividade agrícola em até 20%, contribuindo para a sustentabilidade do setor e proteção da natureza (Nelson; Burchfield, 2021). No Brasil, a Embrapa vem aperfeiçoando sistemas produtivos inovativos como a Integração Lavoura-Pecuária-Florestas (ILPF), equilibrando viabilidade econômica e aumento da resiliência climática, através da redução de emissões de gases de efeito estufa (Martínez *et al.*, 2019; Mateus; Souza Filho, 2024).

Na perspectiva da abordagem ecotecnológica, a **participação comunitária** – imperativo da racionalidade produtiva dos NIS, como já detalhado na subcategoria “tomada de decisão inclusiva” - emerge também como uma característica essencial, assegurando o protagonismo das comunidades locais, não apenas como beneficiárias, mas atores das intervenções tecnológicas e dos processos inovativos:

A participação comunitária não é apenas uma etapa do processo, mas o próprio fundamento de nossa abordagem (tecnológica) (Patrick, NIS R, em entrevista).

A gente fez uma aliança com a ‘cooperativa i’ pra desenvolver processos de produção responsáveis. O foco sempre foi o cultivo dos produtos alimentícios da nossa região, a bioeconomia. [...] depois, a gente se aproximou da ‘comunidade i’ para capacitar as moradoras em oficinas de produtos artesanais. Assim nós desenvolvemos cada produto, [...] com foco na nossa biodiversidade (Erick, NIS I, em entrevista) Nota: As expressões “cooperativa i”, “comunidade i” foram utilizadas pelo autor em substituição aos dados *in vivo*, com o objetivo de garantir a confidencialidade dos dados.

O respeito à biodiversidade e à diversidade cultural representa a síntese das características anteriores, manifestando o que Leff (2016) denomina "cultura ecológica" – que, construída por princípios éticos, transforma as relações do homem com a natureza. O autor observa que a cultura é entendida como uma **tomada de consciência** dos protagonistas sociais e a mobilização da cidadania. A cultura ecológica está circunscrita ao campo das ideologias e

comportamentos dos indivíduos, contribuindo para racionalidade produtiva centrada no impacto.

Não dá pra separar a (preservação da) biodiversidade da diversidade cultural, [...] cada território representa um contexto único de natureza e cultura, povos, jeitos de levar a vida, de produção, [...] precisa compreender e respeitar. Quem empreende na floresta sabe bem" (Elias, NIS J, em entrevista).

Por fim, em linha com o imperativo de reconstruir as bases da racionalidade produtiva, visando incorporar os princípios ecológicos e reconhecendo a interdependência entre os sistemas sociais e ambientais (Leff, 2006a), os negócios de impacto são concebidos – desde sua ideação - em consonância com os princípios da “economia ecológica”, proposta por Leff (2002), valorizando a natureza e a diversidade de culturas.

A economia afirma o significado do mundo na produção; A natureza é coisificada, desnaturalizada da sua complexidade ecológica e convertida em matéria-prima para um processo econômico. Os recursos naturais tornam-se simples objetos de exploração do capital. Na era da ‘economia ecológica’, a natureza deixa de ser objeto do processo de trabalho e passa a ser codificada em termos de capital (Leff, 2002, p. 192, *tradução nossa*).

A relação com o meio ambiente nos NIS transcende a noção de gestão ambiental, típica das organizações tradicionais, estabelecendo “diálogo com a natureza”. Esta perspectiva fundamenta-se no reconhecimento da complexidade ambiental e na necessidade de desenvolver práticas produtivas que não apenas minimizem danos, mas que criem valor compartilhado e, potencialmente, regenerem sistemas socioecológicos.

O espectro da abordagem ecotecnológica nos NIS tem início com o uso de tecnologias de baixa emissão ou reciclagem, mas vai além: alguns modelos de negócio conseguem interagir com os recursos naturais, promovendo uma economia baseada na regeneração e preservação, respeitando a diversidade cultural. Assim, a ecotecnologia se apresenta como um componente crucial na transição para uma economia de impacto socioambiental, na direção da regeneração socioambiental.

4.7 RACIONALIDADE PRODUTIVA CENTRADA NO IMPACTO SOCIOAMBIENTAL: INTERDEPENDÊNCIAS E SINERGIAS ENTRE AS DIMENSÕES

A teoria substantiva da Racionalidade Produtiva Centrada no Impacto Socioambiental (RPCIS) representa uma ruptura paradigmática com os modelos tradicionais de organização produtiva, propondo uma nova racionalidade que integra propósito, impacto e viabilidade econômica. Esta teoria se estrutura em **seis dimensões interdependentes** que se interconectam e se articulam de forma sinérgica, tendo como elemento nuclear a **intencionalidade de impacto socioambiental positivo**. A complexa trama de relações entre estas dimensões forma um sistema dinâmico onde cada elemento tanto influencia quanto é influenciado pelos demais, criando um ciclo virtuoso de transformação socioambiental.

A **Intencionalidade de Impacto** emerge como dimensão central, permeando e influenciando todas as demais dimensões da teoria. Esta centralidade se manifesta na forma como orienta as **decisões estratégicas**, assegurando que as escolhas organizacionais priorizem o impacto socioambiental positivo, ao mesmo tempo em que media a **tensão entre diferentes racionalidades** presentes nos negócios de impacto. É esta intencionalidade que direciona a **criação e distribuição de valor compartilhado** entre os diversos *stakeholders*, fundamenta a **proposta de valor** e a **competitividade** da organização, e norteia o desenvolvimento de **inovações** alinhadas à sustentabilidade através da **abordagem ecotecnológica**.

A **Tensão entre Racionalidades**, por sua vez, estabelece um diálogo constante com as demais dimensões, particularmente com as **decisões estratégicas** e a **criação de valor compartilhado**. Esta tensão se materializa nos processos decisórios, onde diferentes lógicas e interesses precisam ser equilibrados, e na busca por modelos de negócio que conciliem objetivos econômicos com impacto socioambiental positivo. A mediação desta tensão, fundamentada na **ética do impacto socioambiental**, permite que os negócios de impacto desenvolvam práticas organizacionais que integrem harmonicamente diferentes racionalidades.

A **Criação de Valor Compartilhado** se articula de forma particularmente intensa com a **competitividade** e a **abordagem ecotecnológica**. Esta dimensão se manifesta no desenvolvimento de **propostas de valor** que integram o impacto socioambiental como elemento central, na criação de **soluções regenerativas** que beneficiam múltiplos *stakeholders*, e na orientação das **decisões estratégicas** para maximizar a distribuição de benefícios entre diferentes formas de capital. A **diversidade de capitais** - financeiro, social, material, natural, intelectual, experiencial, espiritual e cultural - emerge como *framework* fundamental para compreender e operacionalizar esta criação de valor multidimensional.

A **Competitividade e Geração de Receita** estabelecem conexões fundamentais com a **abordagem ecotecnológica** e as **decisões estratégicas**, materializando-se no desenvolvimento

de **inovações** sustentáveis, na definição do posicionamento de mercado e no estabelecimento de modelos de negócio economicamente viáveis. Esta dimensão demonstra como o impacto socioambiental pode ser integrado à proposta de valor de forma a criar **vantagens competitivas** sustentáveis, respondendo às demandas de um mercado cada vez mais consciente e exigente em termos de responsabilidade socioambiental.

A **Abordagem Ecotecnológica**, fundamentada no pensamento de Leff sobre a racionalidade ambiental, integra-se de forma profunda com a **criação de valor** e as **decisões estratégicas**. Esta dimensão se manifesta no desenvolvimento de soluções baseadas na natureza, na orientação das escolhas tecnológicas e na geração de diferenciais competitivos alinhados com a sustentabilidade. O **paradigma ecotecnológico** emerge como **operacionalizador da racionalidade** (inspirada na racionalidade ambiental), promovendo práticas produtivas que respeitam, melhoram e (até) regeneram os sistemas socioecológicos.

A sinergia entre estas dimensões permite que os negócios de impacto superem a aparente dicotomia entre lucro e impacto positivo, desenvolvendo modelos de negócio que geram valor econômico justamente através da promoção de transformações socioambientais positivas. Esta articulação sinérgica resulta em organizações capazes de desenvolver vantagens competitivas baseadas em práticas sustentáveis, inovar em produtos e processos alinhados com a regeneração socioambiental, tomar decisões que equilibram diferentes racionalidades e interesses, e criar benefícios compartilhados para múltiplos *stakeholders*.

Em síntese, a interdependência e sinergia entre as dimensões da teoria substantiva da racionalidade produtiva centrada no impacto criam um sistema coerente e dinâmico, capaz de promover a transformação das práticas organizacionais na direção da sustentabilidade integral e da regeneração socioambiental. Esta nova racionalidade produtiva, ancorada na intencionalidade de impacto e mediada pela ética do impacto socioambiental (combinando elementos da ética da complexidade, ambiental e da alteridade), representa uma evolução fundamental na forma como concebemos e operamos organizações produtivas no século XXI.

A Figura 25 abaixo procura sintetizar as interconexões sinérgicas entre as dimensões da teoria substantiva RPCIS.

De / Para	Intencionalidade de Impacto	Decisões Estratégicas	Tensão entre Racionalidades	Criação de Valor Compartilhado	Competitividade e Geração de Receita	Abordagem Ecotecnológica
Intencionalidade de Impacto	-	Garante que escolhas organizacionais priorizem o impacto socioambiental	Media conflitos entre objetivos econômicos e socioambientais	Direciona benefícios para múltiplos stakeholders	Integra o impacto na proposta de valor	Promove inovações alinhadas à sustentabilidade
Decisões Estratégicas	Orienta escolhas em função do compromisso com impacto	-	Influencia processos decisórios para equilibrar diferentes objetivos	Orienta a distribuição de benefícios	Define posicionamento de mercado	Orienta escolhas tecnológicas
Tensão entre Racionalidades	Atua como mediadora entre diferentes racionalidades	Fornecer critérios para tomada de decisão	-	Equilibra diferentes formas de capital	Busca modelos de negócio que conciliem lucro e impacto	Equilibra eficiência e regeneração
Criação de Valor Compartilhado	Fundamenta a geração de valor socioambiental	Define critérios para distribuição de benefícios	Balança diferentes formas de valor	-	Estabelece modelos de negócio viáveis	Desenvolve soluções regenerativas
Competitividade e Geração de Receita	Diferencia a proposta de valor	Informa decisões de mercado e investimento	Busca equilíbrio entre retorno e impacto	Viabiliza a distribuição de benefícios	-	Desenvolve inovações sustentáveis
Abordagem Ecotecnológica	Guia o desenvolvimento tecnológico sustentável	Influencia decisões sobre inovação	Harmoniza tecnologia e natureza	Cria valor através de soluções baseadas na natureza	Gera diferenciais de mercado	-

Figura 25 – RPCIS: síntese de interconexões sinérgicas

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

A sinergia entre as dimensões se manifesta na capacidade dos negócios de impacto de (i) gerar valor econômico através do impacto socioambiental positivo; (ii) desenvolver vantagens competitivas baseadas em práticas sustentáveis; (iii) inovar em produtos e processos alinhados com o impacto positivo – na direção da regeneração socioambiental; (iv) tomar decisões que equilibram diferentes racionalidades e interesses e (v) criar benefícios compartilhados para múltiplos *stakeholders*.

Após descrever e analisar as interdependências e sinergias entre as categorias teóricas, buscou-se uma nova versão para a **representação gráfica** da teoria substantiva da RPCIS, com a intenção de melhorar a interpretação visual dos arranjos relacionais e das influências mútuas, tão comuns em sistemas complexos. Nesse sentido, buscou-se construir uma figura (Figura 26) que pudesse, ao mesmo tempo, (i) demonstrar o caráter dinâmico da racionalidade produtiva centrada no impacto socioambiental - “atravessando” todas as dimensões, a partir de sua categoria central **Intencionalidade de Impacto Socioambiental**; e (ii) assegurar que todas demais categorias tivessem as interseções entre si preservadas.

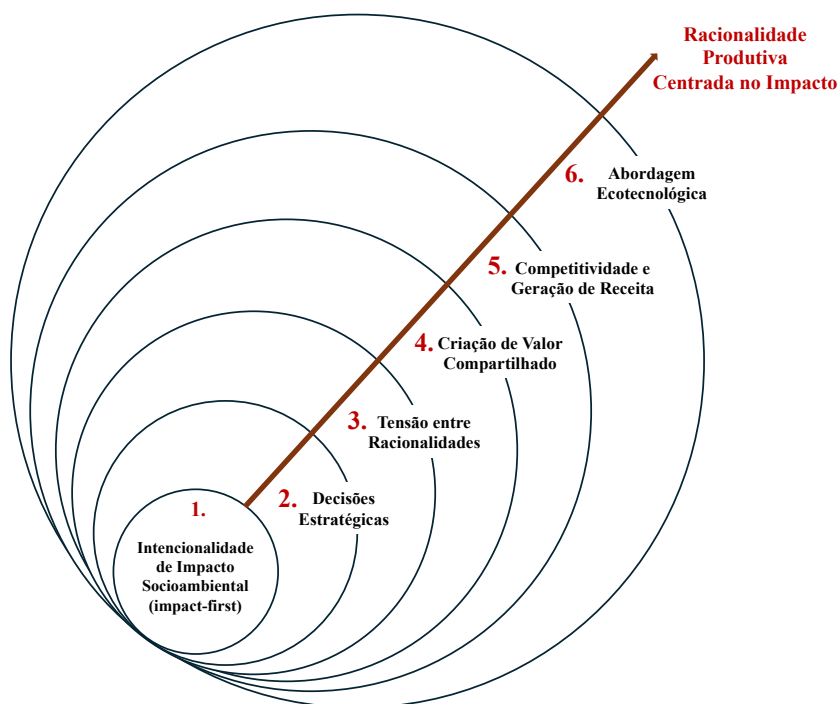


Figura 26 – Esquema teórico da teoria substantiva da racionalidade produtiva centrada no impacto – versão revisada

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

4.8 CONTINUUM DA RACIONALIDADE PRODUTIVA

O *Continuum* da Racionalidade Produtiva emerge como um *framework* teórico que busca compreender e classificar diferentes racionalidades produtivas e consequente grau de compromisso com o impacto socioambiental, inspirado diretamente no Espectro do Capital - *framework* amplamente utilizado para classificar diferentes perfis de investimento quanto ao seu compromisso com retorno e impacto (apresentado no **item 2.4** - Investimentos de impacto e a relevância dos impactos socioambientais nas organizações: A Coexistência de diferentes paradigmas). Assim como o Espectro do Capital classifica investidores em um gradiente que vai desde investimentos tradicionais (focados exclusivamente em retorno financeiro) até investimentos filantrópicos catalíticos (comprometidos com transformação sistêmica), o *Continuum* da Racionalidade Produtiva propõe uma classificação análoga para organizações produtivas, representando "o outro lado da mesa" desta relação.

Esta correlação entre os dois *frameworks* é particularmente relevante porque evidencia como diferentes racionalidades produtivas naturalmente se alinham com diferentes perfis de

investimento. Da mesma forma que o Espectro do Capital revela uma **evolução no compromisso dos investidores com o impacto** - desde a completa desconsideração de externalidades até o compromisso intencional com transformações sistêmicas - o **Continuum da Racionalidade Produtiva** mapeia uma similar **progressão nas práticas organizacionais e o compromisso com o impacto**: desde a racionalidade puramente extrativista (hegemônica) até, no outro extremo, a racionalidade ambiental proposta por Enrique Leff, passando por estágios intermediários, dentre eles, a racionalidade produtiva centrada no impacto, dos negócios de impacto, como descritas a seguir.

4.8.1 Diferentes racionalidades produtivas: evolução paradigmática no *Continuum*

- **Racionalidade Produtiva Extrativista**

A racionalidade produtiva extrativista representa o paradigma tradicional do capitalismo financeirizado hegemônico, fundamentado em uma visão puramente instrumental da natureza e da sociedade. Esta racionalidade é caracterizada pela busca incessante de maximização do retorno financeiro, onde recursos naturais e humanos são vistos meramente como insumos a serem explorados para geração de lucro. Operando sob uma lógica de crescimento perpétuo e externalização sistemática de custos socioambientais, organizações que encarnam esta racionalidade frequentemente causam degradação ambiental significativa e aprofundam desigualdades sociais. A governança é exclusivamente orientada para interesses de acionistas, com processos decisórios centralizados e opacos. A temporalidade é marcadamente curto-prazista, típica do capitalismo da modernidade, focada em resultados e retornos imediatos. Tecnologia é utilizada sem consideração por impactos, e o consumismo é ativamente promovido através de práticas como obsolescência programada. Esta racionalidade representa o extremo extrativista do *continuum*, onde a única medida de sucesso é o retorno financeiro, independente dos custos socioambientais impostos à sociedade e ao planeta.

- **Racionalidade Produtiva Responsável**

A racionalidade produtiva responsável emerge como primeira evolução do paradigma puramente extrativista, forjada principalmente pelo "*negative screening*" - uma abordagem que

busca minimizar impactos negativos mais evidentes e gerir riscos socioambientais. Esta racionalidade se manifesta através de práticas mitigadoras e políticas de responsabilidade social corporativa, ainda que frequentemente de forma reativa e superficial. Organizações neste estágio começam a reconhecer suas externalidades e desenvolver iniciativas pontuais para minimizá-las, motivadas principalmente por pressões regulatórias, reputacionais e de mercado. A governança incorpora alguns elementos consultivos com *stakeholders* principais, e o horizonte temporal se expande para incluir considerações de médio prazo e gestão de riscos futuros. Tecnologias mais limpas são adotadas e algumas iniciativas de consumo consciente são desenvolvidas. No entanto, o compromisso com impacto positivo permanece secundário aos objetivos financeiros, e transformações mais profundas são evitadas quando conflitam com interesses econômicos imediatos. Esta racionalidade representa um primeiro passo importante, mas ainda limitado, na direção da sustentabilidade.

- **Racionalidade Produtiva de *Stakeholders***

A racionalidade produtiva de *stakeholders* representa uma evolução significativa, caracterizada pelo "*positive screening*" - uma abordagem que ativamente busca e promove práticas positivas em dimensões ambientais, sociais e de governança. Este estágio é exemplificado por organizações que adotam *frameworks* ESG estruturados e certificações B-Corp, estabelecendo compromissos formais e metas verificáveis de sustentabilidade. A governança torna-se genuinamente *multi-stakeholder*, com comitês ESG e processos estruturados de engajamento. O horizonte temporal expande-se para médio-longo prazo, necessário para implementação de transformações substanciais. Tecnologias verdes certificadas são implementadas, e políticas estruturadas de sustentabilidade no consumo são desenvolvidas. Esta racionalidade busca equilibrar sistematicamente interesses de diferentes *stakeholders*, operando sob princípios de *triple bottom line* e criando valor compartilhado. Organizações neste estágio frequentemente lideram seus setores em práticas sustentáveis, ainda que operando dentro dos limites do paradigma capitalista tradicional.

- **Racionalidade Produtiva Centrada no Impacto**

A racionalidade produtiva centrada no impacto representa uma ruptura paradigmática fundamental, onde o impacto socioambiental positivo torna-se o propósito central da organização, antecedendo considerações financeiras. Esta racionalidade é característica dos negócios de impacto socioambiental e os negócios sociais (*impact-first*), onde a intencionalidade de gerar transformações positivas orienta todas as decisões estratégicas e práticas organizacionais. A teoria de mudança robusta fundamenta a estratégia, e sistemas sofisticados de mensuração e gestão de impacto são implementados. A governança torna-se genuinamente participativa, com beneficiários tendo voz ativa em decisões estratégicas. O horizonte temporal expande-se significativamente, respeitando ciclos naturais e processos sociais de transformação. A proposta de valor é fundamentada na tríade **custo-benefício-impacto**, onde impacto socioambiental positivo é elemento central de diferenciação. Modelos inovadores de consumo consciente são ativamente promovidos, e ecotecnologias são desenvolvidas especificamente para geração de impacto positivo. Esta racionalidade representa uma evolução fundamental na forma de fazer negócios, demonstrando que é possível integrar viabilidade econômica com transformação socioambiental positiva intencional.

- **Racionalidade Ambiental - Racionalidade Produtiva Regenerativa**

A racionalidade ambiental, conceituada por Enrique Leff, representa o estágio mais avançado do *continuum*, caracterizado por um compromisso ontológico com a regeneração socioambiental e operação baseada em princípios de produtividade neguentrópica. Esta racionalidade transcende completamente o paradigma produtivo tradicional, desenvolvendo modelos verdadeiramente regenerativos que integram harmonicamente sistemas humanos e naturais. A governança materializa o conceito de "parlamento das coisas", onde interesses humanos e não-humanos são legitimamente representados. A temporalidade integra múltiplas dimensões - ecológicas, sociais, culturais - em uma visão verdadeiramente intergeracional. O valor é concebido em termos regenerativos, com a organização ativamente contribuindo para regeneração de diferentes formas de capital em suas operações. O sucesso é medido pela capacidade de gerar legado intergeracional positivo e contribuir para regeneração sistêmica. Tecnologias regenerativas e neguentrópicas são desenvolvidas em harmonia com processos naturais, e modelos pós-consumistas transformam consumidores em agentes ativos de regeneração socioambiental. Esta racionalidade representa o horizonte utópico do

desenvolvimento sustentável, apontando caminhos para uma economia verdadeiramente ecológica e regenerativa.

Esta progressão de racionalidades produtivas revela uma evolução fundamental na forma como organizações compreendem e operacionalizam sua relação com sociedade e meio ambiente. Do paradigma puramente extrativista, passando por abordagens de "*negative screening*" e "*positive screening*", até chegar a modelos genuinamente regenerativos, o *continuum* parece oferecer um *framework* valioso para compreender e orientar a necessária transformação dos sistemas produtivos rumo à sustentabilidade integral. Cada estágio representa não apenas diferentes práticas organizacionais, mas fundamentalmente diferentes cosmovisões e entendimentos sobre o papel das organizações produtivas na sociedade e sua relação com os sistemas naturais que sustentam a vida.

A evolução através deste *continuum* não é linear nem automática - requer transformações profundas em **múltiplas dimensões organizacionais**. No entanto, organizações pioneiras em cada estágio demonstram a viabilidade e importância destas transformações, oferecendo modelos concretos para a necessária transição rumo a uma economia mais sustentável e regenerativa. O desafio central é acelerar e ampliar esta transição em escala suficiente para enfrentar os urgentes desafios socioambientais de nossa época.

4.8.2 *Continuum* da Racionalidade Produtiva: as múltiplas dimensões do *framework*

A construção do *Continuum* fundamenta-se em dimensões específicas extraídas da teoria substantiva da **racionalidade produtiva centrada no impacto** e selecionadas por sua capacidade de evidenciar diferentes níveis de compromisso com o impacto socioambiental positivo (Figura 26). Estas dimensões foram escolhidas por representarem aspectos fundamentais do paradigma dos Negócios de Impacto Social (NIS) e por permitirem uma classificação objetiva das organizações ao longo do *continuum*.

Portanto, cada dimensão do *Continuum* foi concebida para capturar elementos distintivos que caracterizam as diferentes racionalidades produtivas, permitindo não apenas classificar organizações em diferentes estágios, mas também identificar gaps e oportunidades de desenvolvimento em direção a práticas mais sustentáveis e regenerativas. Esta abordagem multidimensional reconhece que a evolução em direção a uma racionalidade ambiental não é um processo linear ou uniforme, mas um desenvolvimento complexo que pode ocorrer em diferentes velocidades e intensidades em diferentes aspectos organizacionais.

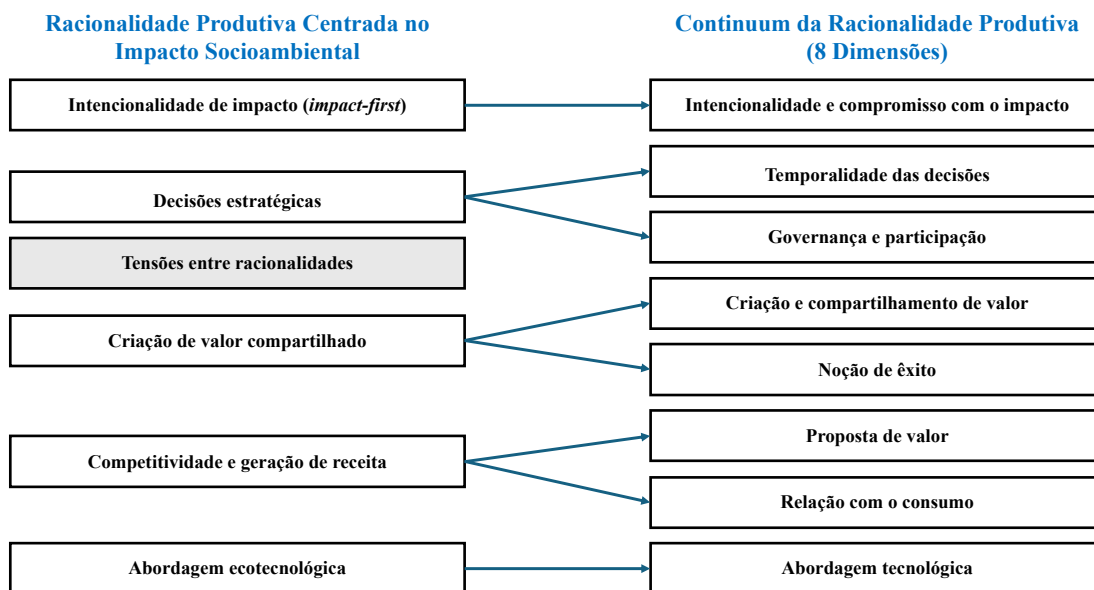


Figura 26 – Dimensões do *Continuum* da Racionalidade Produtiva
 Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

O *Continuum*, portanto, parece servir tanto como instrumento analítico para compreender diferentes racionalidades produtivas quanto como ferramenta prática para orientar transformações organizacionais na direção da sustentabilidade integral e regeneração socioambiental – como suporte à estratégia de transição de racionalidade produtiva. Sua correlação com o Espectro do Capital é particularmente valiosa por evidenciar naturais alinhamentos entre perfis de investimento e racionalidades produtivas, facilitando a construção de parcerias mais efetivas entre investidores e organizações que compartilham níveis similares de compromisso com o impacto socioambiental positivo.

A evolução da racionalidade produtiva, desde sua forma mais extrativista até a racionalidade ambiental proposta por Leff, pode ser compreendida como um *continuum* que representa diferentes estágios de maturidade na relação entre organizações produtivas e os sistemas socioecológicos. Este *continuum* revela uma progressão na forma como as organizações compreendem e operacionalizam sua relação com a sociedade e o meio ambiente, na tentativa de evidenciar as transformações profundas através do *framework* composto de **oito dimensões organizacionais** complementares.

Consciente do desafio de traduzir e reduzir o real, sua inteireza e complexidade em um modelo hermético, o propósito da construção do *continuum* da racionalidade produtiva é promover a reflexão sobre como organizações de diferentes racionalidades produtivas operam,

coexistem e se relacionam. Tem-se a expectativa que o *continuum* possa ser alvo de novas investigações visando fortalecer e expandir em argumentos, aplicações, nuances, exemplos.

A seguir serão apresentadas a descrição e a caracterização de cada dimensão, bem como sua evolução paradigmática no *continuum*, identificando as “fronteiras” de cada estágio.

- **Intencionalidade e Compromisso com Impacto**

A Intencionalidade e Compromisso com Impacto avalia o nível de compromisso organizacional com o impacto socioambiental, desde sua concepção até sua operacionalização e evolui de forma marcante ao longo do *continuum*: Em um extremo, encontram-se organizações que ignoram ou externalizam seus impactos negativos, focando exclusivamente em resultados financeiros. No outro extremo, estão organizações com compromisso ontológico com a regeneração socioambiental, onde o impacto positivo é parte indissociável de sua razão de ser. Na **racionalidade produtiva extrativista**, observa-se uma completa desconsideração das externalidades socioambientais, onde o único compromisso é com a maximização do retorno financeiro - típico de organizações extrativistas que exploram recursos naturais sem qualquer preocupação com sua regeneração. A **racionalidade produtiva responsável** representa um primeiro despertar, onde as organizações começam a reconhecer suas externalidades e buscam minimizar impactos negativos, ainda que de forma reativa e limitada. Já na **racionalidade produtiva de stakeholder**, emerge um compromisso formal com critérios ambientais, sociais e de governança, materializado em metas e relatórios estruturados. A **racionalidade produtiva centrada** no impacto representa uma **ruptura paradigmática** ao posicionar o impacto socioambiental positivo como propósito central da organização (*impact-first*), antecedendo considerações financeiras. Por fim, a **racionalidade ambiental** representa o estágio mais avançado, onde existe um compromisso ontológico com a regeneração socioambiental e a produtividade neguentrópica, conforme proposto por Leff.

- **Temporalidade das Decisões**

A Temporalidade das Decisões analisa como diferentes organizações concebem e operam o tempo em suas decisões estratégicas e operacionais: No extremo extrativista, predomina uma visão de curtíssimo prazo, focada em resultados trimestrais e retornos imediatos, típica do capitalismo financeirizado. À medida que avançamos no *continuum*,

observa-se uma expansão progressiva do horizonte temporal considerado nas decisões organizacionais. A racionalidade produtiva responsável já incorpora o médio prazo e considerações sobre riscos futuros, enquanto a racionalidade produtiva de *stakeholders* opera com horizontes mais longos necessários para implementação de suas metas de sustentabilidade. A racionalidade produtiva centrada no impacto representa uma transformação mais profunda na concepção de tempo, respeitando ciclos naturais e processos sociais em suas decisões. A racionalidade ambiental, por sua vez, integra múltiplas temporalidades - ecológicas, sociais e culturais - em uma abordagem que reconhece a complexidade dos sistemas vivos, em harmonia com a produtividade nequentrópica.

- **Governança e participação**

A Governança e participação também apresenta uma evolução significativa. Da governança centralizada e exclusiva aos acionistas, típica da racionalidade extrativista, observa-se uma progressiva ampliação dos círculos de participação. A racionalidade produtiva responsável já incorpora processos consultivos com *stakeholders* principais, enquanto a racionalidade produtiva de *stakeholders* estabelece estruturas formais como comitês e conselhos para incorporar múltiplas perspectivas. A racionalidade produtiva centrada no impacto vai além ao desenvolver processos genuinamente participativos que incluem beneficiários diretos em decisões estratégicas. O estágio mais avançado, representado pela racionalidade ambiental, materializa o que Latour (2020) denomina "parlamento das coisas", onde interesses humanos e não-humanos são legitimamente representados nos processos decisórios.

- **Criação e Distribuição de Valor**

A Criação e Distribuição de Valor também se transformam radicalmente ao longo do *continuum*. Da pura extração de valor financeiro para acionistas, característica da racionalidade produtiva extrativista, evolui-se para a racionalidade produtiva responsável promovendo uma geração de valor econômico que considera responsabilidades sociais básicas. A racionalidade produtiva de *stakeholders* introduz o conceito de *triple bottom line*, buscando equilibrar resultados econômicos, sociais e ambientais. Na racionalidade produtiva centrada no impacto, emerge uma compreensão mais sofisticada baseada na diversidade de capitais (financeiro,

social, material, natural, intelectual, experiencial, espiritual e cultural) e sua distribuição entre múltiplos *stakeholders*. A racionalidade ambiental representa o estágio mais avançado, onde a criação de valor está intrinsecamente ligada à regeneração socioambiental e à integração harmônica entre sistemas humanos e naturais.

- **Noção de Êxito**

A Noção de Êxito sofre uma profunda resignificação ao longo do *continuum*. Na racionalidade extrativista, o êxito é medido exclusivamente por métricas financeiras como ROI, EBITDA e valor para o acionista. A racionalidade produtiva responsável já incorpora considerações sobre sustentabilidade do negócio no longo prazo, enquanto a racionalidade produtiva de *stakeholders* define sucesso através de uma combinação de *performance* financeira e métricas ESG (*ratings*, certificações etc.). Na racionalidade produtiva centrada no impacto, o êxito é fundamentalmente redefinido para incorporar o impacto socioambiental positivo como medida central de sucesso, ainda que mantendo a necessidade de viabilidade econômica e já se vislumbra o legado organizacional como um ideal. A racionalidade ambiental vai além ao conceber êxito em termos de legado organizacional regenerativo - a contribuição intergeracional da organização para a regeneração dos sistemas socioecológicos.

- **Proposta de Valor**

A Proposta de Valor evolui de forma significativa através do *continuum*. Da tradicional equação custo-benefício da racionalidade produtiva extrativista, que frequentemente externaliza custos socioambientais, passa-se a uma consideração mais responsável destes fatores na racionalidade produtiva responsável. A racionalidade produtiva de *stakeholders* já desenvolve produtos e serviços especificamente pensados para atender critérios de sustentabilidade, enquanto a racionalidade produtiva centrada no impacto inova ao introduzir a tríade **custo-benefício-impacto**, onde o impacto socioambiental positivo é parte integrante da proposta de valor. No estágio mais avançado da racionalidade ambiental, emergem produtos e serviços intrinsecamente regenerativos, que não apenas minimizam danos, mas ativamente contribuem para a regeneração de sistemas socioecológicos.

- **Relação com o Consumo**

A Relação com o Consumo experimenta uma transformação paradigmática ao longo do *continuum* da racionalidade produtiva. Da promoção ativa do consumismo e obsolescência programada, característicos da racionalidade produtiva extrativista, onde técnicas agressivas de marketing estimulam o consumo irresponsável e externalizam completamente os custos socioambientais pós-consumo, evolui-se para uma primeira consciência na racionalidade produtiva responsável, que começa a incorporar informações básicas sobre uso consciente e impactos ambientais, desenvolvendo iniciativas pontuais de reciclagem e descarte responsável. A racionalidade produtiva de *stakeholders* avança significativamente ao implementar políticas estruturadas de consumo responsável e sistemas de logística reversa, desenvolvendo relatórios ESG detalhados e comunicação transparente sobre impactos, onde o marketing incorpora métricas de sustentabilidade e certificações como diferencial competitivo. Uma ruptura fundamental ocorre na racionalidade produtiva centrada no impacto, que ativamente promove novos modelos de consumo consciente e desenvolve experiências de consumo transformadoras, criando comunidades engajadas com propósito e educando ativamente para o consumo consciente, sensibilizando a intencionalidade de impacto (tríade custo-benefício-impacto) para o consumidor consciente e ativista. No estágio mais avançado da racionalidade ambiental, emerge uma transcendência completa do paradigma consumista, com o desenvolvimento de modelos pós-consumistas baseados em regeneração socioambiental, onde consumidores são transformados em agentes regenerativos engajados ativamente em processos de transformação sistêmica.

- **Abordagem Tecnológica**

A Abordagem Tecnológica reflete esta evolução. Da busca por eficiência e produtividade sem considerar impactos, típica da racionalidade produtiva extrativista, passa-se à adoção de tecnologias mais limpas na racionalidade produtiva responsável. A racionalidade produtiva de *stakeholders* privilegia tecnologias verdes certificadas, enquanto a racionalidade produtiva centrada no impacto desenvolve ecotecnologias especificamente voltadas para geração de impacto positivo, com potencial regenerativo. No estágio da racionalidade ambiental, emergem tecnologias regenerativas e neguentrópicas que ativamente contribuem para a regeneração dos sistemas naturais.

A **síntese teórica** das diferentes racionalidades produtivas e suas múltiplas dimensões organizacionais materializa-se no *framework* "*Continuum* da Racionalidade Produtiva", uma ferramenta analítica que busca capturar a evolução paradigmática das organizações em direção à sustentabilidade integral e regeneração socioambiental. Este *continuum* representa não apenas uma tipologia de diferentes racionalidades, mas um mapa dinâmico que evidencia possíveis trajetórias de transformação organizacional.

O *framework* estrutura-se em dois eixos fundamentais: horizontalmente, apresenta a progressão através de diferentes racionalidades produtivas - da racionalidade extrativista à racionalidade ambiental; verticalmente, desdobra-se em oito dimensões organizacionais críticas que caracterizam e diferenciam cada racionalidade. Esta estrutura matricial permite uma análise granular e multidimensional, reconhecendo que organizações podem apresentar diferentes níveis de maturidade em diferentes dimensões, mesmo operando predominantemente sob uma determinada racionalidade.

A evolução através do *continuum* não é linear nem uniforme. Organizações frequentemente apresentam características híbridas, com algumas dimensões mais avançadas que outras. Esta heterogeneidade é particularmente evidente em organizações em transição, que podem manter práticas da racionalidade extrativista em algumas dimensões enquanto desenvolvem características mais avançadas em outras. O *framework* pretende auxiliar na identificação destas assimetrias e no planejamento de transformações mais coerentes e integradas.

Como ferramenta de diagnóstico organizacional, o *continuum* permite uma avaliação detalhada do estágio atual da organização em cada dimensão, identificando *gaps* e oportunidades de desenvolvimento. Como guia para desenvolvimento, parece oferecer clareza sobre características e práticas associadas a estágios mais avançados de maturidade em cada dimensão. Como *framework* de avaliação estabelece critérios objetivos para mensurar evolução e progresso em direção a práticas mais sustentáveis e regenerativas. Esta abordagem multidimensional parece ser particularmente valiosa por evidenciar interdependências entre diferentes aspectos da transformação organizacional.

O *framework* a seguir apresenta visualmente esta estrutura, detalhando características específicas de cada racionalidade em cada dimensão organizacional. Esta representação busca capturar tanto a progressão através de diferentes racionalidades quanto a complexidade multidimensional da transformação organizacional rumo à sustentabilidade integral.

Dimensão	Descrição	Racionalidade Produtiva Extrativista	Racionalidade Produtiva Responsável	Racionalidade Produtiva de Stakeholders (ESG)	Racionalidade Produtiva Centrada no Impacto	Racionalidade Ambiental
INTENCIONALIDADE E COMPROMISSO COM IMPACTO	Nível de compromisso organizacional com impacto socioambiental positivo, refletindo como a organização incorpora o impacto em sua razão de ser, estratégia e práticas.	Ausência total de intencionalidade de impacto. Foco exclusivo em retorno financeiro. Externalidades ignoradas.	Reconhecimento inicial de responsabilidades socioambientais. Iniciativas pontuais e reativas.	Compromissos formais com critérios ESG. Metas estruturadas de sustentabilidade.	Impacto socioambiental como propósito central (impact-first). Teoria de mudança robusta.	Compromisso ontológico com regeneração socioambiental. Produtividade negentrópica.
TEMPORALIDADE DAS DECISÕES	Como a organização concebe e opera o tempo em suas decisões estratégicas e operacionais, integrando diferentes horizontes temporais.	Foco exclusivo em curto prazo. Resultados trimestrais. Tempo como recurso.	Consideração inicial de médio prazo. Reconhecimento de riscos futuros.	Planejamento de médio-longo prazo. Metas temporais ESG.	Visão de longo prazo. Respeito a ciclos naturais e sociais.	Integração harmônica de múltiplas temporalidades. Visão intergeracional.
GOVERNANÇA E PARTICIPAÇÃO	Estruturas e processos decisórios, incluindo distribuição de poder e mecanismos de participação stakeholder.	Governança centralizada e excludente. Decisões focadas em acionistas.	Mecanismos consultivos básicos. Início de engajamento stakeholder.	Estruturas formais multi-stakeholder. Comitês estabelecidos.	Governança participativa efetiva. Beneficiários em decisões.	"Parlamento das coisas". Interesses humanos e não-humanos.
CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE VALOR	Como a organização concebe, gera e distribui valor entre diferentes stakeholders e formas de capital.	Extração de valor financeiro. Externalização de custos.	Reconhecimento inicial de valor social. Distribuição limitada.	Triple bottom line estruturado. Equilíbrio de valores.	Valor compartilhado integrado. Múltiplos capitais.	Valor regenerativo sistêmico. Integração homem-natureza.
NOÇÃO DE ÊXITO	Como a organização define e mensura sucesso, incluindo métricas e sistemas de avaliação.	Sucesso = maximização financeira. Métricas monetárias.	Inclusão de indicadores básicos de sustentabilidade.	Frameworks ESG estruturados. Balanced scorecard.	Impacto como medida central. Métricas integradas.	Êxito como regeneração sistêmica. Legado intergeracional.
PROPOSTA DE VALOR	Como a organização estrutura e comunica sua oferta ao mercado e stakeholders.	Custo-benefício tradicional. Marketing puramente comercial.	Elementos básicos de sustentabilidade incluídos.	Integração estruturada de atributos ESG.	Triade custo-benefício-impacto. Impacto central.	Proposta intrinsecamente regenerativa. Valor sistêmico.
RELAÇÃO COM O CONSUMO	Como a organização influencia e se relaciona com padrões de consumo.	Promoção do consumismo. Obsolescência programada.	Iniciativas básicas de consumo consciente.	Políticas estruturadas de sustentabilidade.	Modelos de consumo consciente. Consumidor agente.	Modelos pós-consumistas. Prosumidores regenerativos.
ABORDAGEM TECNOLÓGICA	Como a organização desenvolve e utiliza tecnologia, incluindo relação com meio ambiente.	Tecnologia para eficiência. Degradação ambiental.	Tecnologias mais limpas. Redução de impactos.	Tecnologias verdes certificadas. Gestão ambiental.	Ecotecnologias para impacto positivo. Regeneração.	Tecnologias regenerativas. Simbiose com natureza.
					IMPACT-CENTRIC ORGANIZATIONS	
IMPACT-DRIVEN ORGANIZATIONS						

Figura 27 - Framework "Continuum da Racionalidade Produtiva"

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

O *Continuum* da Racionalidade Produtiva emerge, assim, como ferramenta de suporte para organizações que buscam evoluir em direção a práticas mais sustentáveis e regenerativas, oferecendo um *framework* abrangente e estruturado para guiar esta complexa jornada de transformação. Por concepção, o *continuum* tem forte alinhamento com o espectro do capital, podendo ser útil para construção de alianças estratégicas através da concordância de valores, expectativas e intencionalidades, especialmente junto a investidores.

4.8.3 O *Continuum* da Racionalidade Produtiva e o Espectro do Capital: explorando os alinhamentos naturais e as tensões potenciais entre diferentes tipos de investidores e organizações

O Espectro do Capital e sua correlação com o *Continuum* da Racionalidade Produtiva revela um instigante paralelo entre as intenções dos investidores e as práticas organizacionais. Em uma extremidade do espectro, encontramos o **investimento tradicional**, focado exclusivamente no retorno financeiro, que naturalmente se alinha com organizações que operam sob a **racionalidade produtiva extrativista**. Este tipo de investimento, característico do mercado financeiro tradicional, prioriza métricas como ROI, TIR e *payback*, sem considerar externalidades socioambientais. Os investidores deste perfil buscam maximização do retorno financeiro e tipicamente se sentem confortáveis com práticas organizacionais extrativistas,

desde que estas gerem os retornos esperados. Esta correlação representa o paradigma tradicional do capitalismo financeiro, onde tanto investidor quanto organização compartilham uma visão puramente instrumental dos recursos naturais e sociais.

Avançando no espectro, encontramos os **investimentos responsáveis**, que começam a incorporar critérios negativos de exclusão (*negative screening*) e se alinham com organizações que operam sob a **racionalidade produtiva responsável**. Estes investidores excluem de seus portfólios setores ou práticas consideradas prejudiciais (como armas, tabaco, trabalho infantil), mas ainda mantêm o retorno financeiro como critério primário de decisão. Esta abordagem encontra ressonância em organizações que buscam minimizar seus impactos negativos mais evidentes, ainda que de forma reativa. A correlação aqui se manifesta em um primeiro nível de consciência sobre responsabilidades socioambientais, ainda que tratadas mais como gestão de risco do que como oportunidade de impacto positivo.

O segmento de **investimentos ESG** representa um avanço significativo no espectro, correlacionando-se com organizações que operam sob a **racionalidade produtiva de stakeholders**. Estes investidores utilizam critérios ambientais, sociais e de governança como parte integral de sua análise de investimento (*positive screening*), buscando empresas com melhores práticas nestas dimensões. A correlação se manifesta no desenvolvimento de métricas e processos estruturados tanto do lado do investidor (*ratings ESG, frameworks* de avaliação) quanto da organização (relatórios de sustentabilidade, metas ESG). Este alinhamento tem impulsionado a profissionalização das práticas de sustentabilidade corporativa, embora ainda dentro de uma lógica onde o retorno financeiro permanece como objetivo primário.

O **investimento de impacto** emerge como categoria distinta no espectro, correlacionando-se naturalmente com organizações que operam sob a **racionalidade produtiva centrada no impacto**. Estes investidores buscam intencionalmente gerar impacto socioambiental positivo mensurável, junto com retornos financeiros – a tríade risco-retorno-impacto. A correlação aqui é particularmente forte, pois tanto investidor quanto organização compartilham o compromisso com o "*impact-first*" - a primazia do impacto socioambiental sobre o retorno financeiro. Esta sintonia se manifesta em práticas como a teoria de mudança compartilhada, métricas de impacto acordadas e governança participativa.

No extremo mais avançado do espectro, encontramos o **investimento catalítico (de impacto)**, um capital paciente, tolerante a riscos, de concessão e flexível, se estruturado de forma diferente dos investimentos convencionais. É uma ferramenta essencial para preencher lacunas de capital e alcançar amplitude e profundidade de impacto, ao mesmo tempo em que

complementa o investimento convencional. Esse investimento se alinha com organizações operando sob a **racionalidade ambiental**, tendo em vista que priorizam a transformação sistêmica e a regeneração socioambiental, utilizando o capital como instrumento para catalisar mudanças profundas. Esta correlação representa o paradigma mais avançado, onde tanto investidor quanto organização estão comprometidos com a produtividade neguentrópica e a regeneração dos sistemas socioecológicos.

Os pactos mais valiosos entre investidores e organizações orientadas pelo impacto (*impact-driven*) emergem quando há alinhamento profundo não apenas nas expectativas de retorno e impacto, mas também na compreensão da temporalidade, governança e propósito transformador. Esta análise dos "pactos mais valiosos" revela padrões importantes de sinergia e complementaridade.

O primeiro padrão de pactos valiosos se manifesta entre investidores de impacto "*impact-first*" e organizações operando sob a racionalidade produtiva centrada no impacto. Esta combinação é particularmente potente porque ambos os atores compartilham: (i) compromisso primário com o impacto socioambiental positivo; (ii) compreensão da necessidade de "capital paciente" que respeite os ciclos naturais e sociais de transformação; (iii) disposição para desenvolver métricas e processos de avaliação que capturam adequadamente tanto o impacto quanto o retorno financeiro; (iv) abertura para governança participativa que inclua diferentes *stakeholders*. Este alinhamento permite o desenvolvimento de estruturas financeiras inovadoras como *blended finance*, mecanismos de pagamento por resultado (*outcome-based financing*) e instrumentos híbridos que combinam características de dívida e *equity*.

Um segundo padrão valioso emerge na interseção entre fundos catalíticos/filantrópicos e as organizações que avançam para a racionalidade ambiental. Esta combinação é especialmente poderosa para iniciativas que buscam transformações sistêmicas e regeneração socioambiental em escala. O alinhamento se manifesta em: (i) foco no legado organizacional e transformação sistêmica; (ii) disposição para experimentar com modelos organizacionais e financeiros inovadores; (iii) compromisso com a produtividade neguentrópica; (iv) valorização do conhecimento tradicional e práticas regenerativas. Estes pactos frequentemente resultam em arranjos como fundos patrimoniais (*endowments*) focados em regeneração, plataformas de inovação socioambiental e iniciativas de transição sistêmica.

Um terceiro padrão significativo se desenvolve quando investidores ESG mais avançados se conectam com organizações em **transição da racionalidade produtiva** de *stakeholders* para a racionalidade produtiva centrada no impacto. Esta combinação é relevante

porque: (i) oferece capital em escala significativa para transformações organizacionais; (ii) desenvolve métricas e processos que podem ser replicados no mercado *mainstream*; (iii) demonstra a viabilidade de modelos de negócio que integram impacto e retorno; (iv) influencia cadeias de valor inteiras na direção de práticas mais sustentáveis.

Em síntese, os pactos mais valiosos entre investidores e organizações orientadas pelo impacto (*impact-driven*) são aqueles que conseguem alinhar não apenas expectativas de retorno e impacto, mas também visões de mundo, temporalidades e compromissos com transformação sistêmica. Estes alinhamentos mais profundos permitem o desenvolvimento de arranjos financeiros e organizacionais inovadores que podem efetivamente catalisar a transição para uma economia mais sustentável e regenerativa. O desafio central é desenvolver estes pactos em escala suficiente para influenciar a transformação dos sistemas financeiro e produtivo como um todo, na direção da sustentabilidade integral e regeneração socioambiental. Habilitando, assim, a Inovação Social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese propôs-se a desenvolver um modelo conceitual para compreensão e classificação das diferentes racionalidades produtivas, com ênfase particular nos Negócios de Impacto Socioambiental (NIS), culminando na construção do *Continuum* da Racionalidade Produtiva. A investigação não apenas atingiu seus objetivos propostos, mas também desvelou insights fundamentais sobre a transição paradigmática em curso no campo da economia e dos negócios, evidenciando a emergência de uma nova racionalidade produtiva que transcende a dicotomia tradicional entre geração de valor econômico e impacto socioambiental.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICO-CONCEITUAIS

A principal contribuição teórica desta tese reside na elaboração da teoria substantiva da racionalidade produtiva centrada no impacto, que se estabelece como uma ponte conceitual entre a racionalidade econômica convencional e a racionalidade ambiental preconizada por Leff. Esta construção teórica oferece um novo arcabouço para compreender como as organizações podem transcender a lógica puramente econômica sem, contudo, abandonar a viabilidade financeira necessária à sua sustentabilidade. A teoria desenvolvida propõe uma conceitualização fundamental da própria noção de valor empresarial, incorporando dimensões tradicionalmente consideradas externalidades ao núcleo da racionalidade produtiva.

O ***Continuum da Racionalidade Produtiva***, desenvolvido como desdobramento operacional desta pesquisa, pretende posicionar-se como uma ferramenta analítica inovadora que permite visualizar e compreender o gradiente de transformação organizacional em direção a uma economia regenerativa. Este modelo transcende a mera classificação das diferentes racionalidades produtivas, oferecendo um mapa cognitivo e operacional para a transição organizacional rumo a modelos mais sustentáveis e regenerativos. A originalidade do *Continuum* reside em sua capacidade de integrar múltiplas dimensões da racionalidade produtiva - econômica, social, ambiental e ética - em um *framework* coerente e operacionalizável - que dialoga diretamente com o “Espectro do Capital” e os diferentes tipos de investimento, potencializando o alinhamento de propósito e compromissos com o impacto socioambiental positivo e a regeneração.

5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E CONTRIBUIÇÕES PARA O CAMPO

As implicações práticas desta pesquisa se manifestam em múltiplas dimensões do ecossistema de impacto. Para os empreendedores e gestores, o *framework* desenvolvido proporciona não apenas instrumentos de autoavaliação e planejamento estratégico, mas fundamentalmente uma nova perspectiva sobre a integração entre propósito organizacional e viabilidade econômica. O modelo oferece diretrizes concretas para a incorporação do impacto socioambiental nos processos decisórios e nas práticas de gestão, possibilitando uma abordagem mais holística e integrada do desenvolvimento organizacional.

No âmbito dos investidores e financiadores, a pesquisa contribui com critérios objetivos e fundamentados teoricamente para a avaliação e acompanhamento de Negócios de Impacto Socioambiental (e Negócios Sociais). O *Continuum* proporciona uma base conceitual sólida para o desenvolvimento de métricas e indicadores que capturam não apenas o desempenho financeiro, mas também o progresso em direção a uma racionalidade produtiva mais alinhada com os desafios socioambientais contemporâneos.

Para os formuladores de políticas públicas e reguladores, os achados desta pesquisa oferecem subsídios teóricos e práticos para o desenvolvimento de marcos regulatórios e programas de fomento mais efetivos. A compreensão aprofundada das diferentes racionalidades produtivas e seus mecanismos de transição permite o design de políticas mais precisas e eficazes no estímulo à economia de impacto.

5.3 LIMITAÇÕES E HORIZONTES PARA PESQUISAS FUTURAS

As limitações inerentes a esta investigação científica apontam para importantes direções de pesquisa futura. A necessidade de validação empírica mais ampla do *Continuum* em diferentes contextos setoriais e geográficos sugere a importância de estudos comparativos que possam testar e refinar o modelo em diversas realidades organizacionais. O desenvolvimento de métricas mais refinadas para mensuração das diferentes dimensões da racionalidade produtiva representa outro campo fértil para investigações futuras.

A compreensão dos mecanismos de transição entre diferentes estágios do *Continuum* demanda estudos longitudinais que possam capturar a dinâmica temporal da transformação organizacional. Investigações sobre os fatores facilitadores e barreiras à transição para uma

racionalidade produtiva centrada no impacto podem contribuir significativamente para o avanço tanto teórico quanto prático do campo.

5.4 REFLEXÕES CONCLUSIVAS

Os achados desta pesquisa indicam que estamos diante de um momento crucial de transição paradigmática no campo dos negócios. A emergência e consolidação dos Negócios de Impacto Socioambiental transcende a mera criação de uma nova categoria organizacional, sinalizando uma transformação mais profunda na própria racionalidade que fundamenta a atividade econômica. Esta metamorfose se mostra ainda mais significativa no contexto pós-pandêmico, que evidenciou de forma dramática as limitações do paradigma econômico convencional.

A teoria substantiva da **Racionalidade Produtiva Centrada no Impacto**, ao desvelar a complexidade da jornada de desenvolvimento dos negócios de impacto socioambiental e seus desafios, oferece uma reflexão fundamental sobre os processos de transformação organizacional em direção a modelos mais regenerativos. Esta teoria não apenas identifica os elementos constitutivos desta nova racionalidade - como a intencionalidade do impacto, o compromisso com a transformação territorial e a busca pela regeneração sistêmica - mas também evidencia as tensões e contradições inerentes a este processo de transição paradigmática. Ao explicitar os mecanismos pelos quais as organizações navegam entre diferentes lógicas institucionais, gerenciam *tradeoffs* e desenvolvem capacidades híbridas, a teoria pretende oferecer um arcabouço conceitual robusto para compreender como a racionalidade centrada no impacto emerge, se consolida e se dissemina no tecido organizacional. Mais do que uma descrição estática de características organizacionais, esta teoria substantiva pretende iluminar os processos dinâmicos de aprendizagem, adaptação e inovação através dos quais os negócios de impacto desenvolvem sua identidade distintiva e constroem sua legitimidade no campo. Esta compreensão aprofundada dos processos de transformação organizacional e institucional mostrou-se fundamental não apenas para o avanço teórico do campo, mas também para informar práticas e políticas que possam efetivamente catalisar a transição para uma economia regenerativa.

Ademais, o modelo do **Continuum da Racionalidade Produtiva**, ao mapear este processo de transformação, oferece não apenas uma ferramenta analítica, mas um guia para a transição rumo a uma economia verdadeiramente regenerativa. A teoria substantiva

desenvolvida nesta tese demonstra que a incorporação do impacto socioambiental como elemento central da racionalidade produtiva não apenas é compatível com a viabilidade econômica, mas representa uma evolução do próprio conceito de valor e sucesso empresarial.

Por fim, esta tese não pretende esgotar o debate sobre o tema, mas sim contribuir para seu avanço e amadurecimento. As descobertas e proposições aqui apresentadas devem ser compreendidas como uma contribuição fundamental para o entendimento de como podemos construir uma economia que não apenas gere valor econômico, mas que efetivamente promova a regeneração socioambiental do planeta. Esta transição, como demonstrado pela pesquisa, não é apenas desejável, mas imperativa diante dos desafios contemporâneos que nossa sociedade enfrenta.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. **Redesigning the Future**. New York: John Wiley and Sons, 1974.
- ACSELRAD, H. (org.). **Cartografias sociais e território**. Rio de Janeiro: IPPUR/UFRJ, 2008.
- ADDIS, R.; MCLEOD, J.; RAINE, A. **Impact Australia**: Investment for social and economic benefit. Canberra: Department of Education, Employment and Workplace Relations, 2013.
- AGRAWAL, A.; HOCKERTS, K. Impact investing: review and research agenda. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 33, n. 2, p. 153-181, 2021.
- AIRAGHI, A.; BUSCH, N. E.; GEORGHIOU, L.; KUHLMANN, S.; LEDOUX, M. J.; VAN RAAN, A.; VIANA BAPTISTA, J. **Options and limits for assessing the socio-economic impact of european RTD programmes**. Report to the European Commission. Brussels: European Commission, 1999.
- ALESSI, C. 'Collective action' - Restarting the global economy amid a Great Reset. **World Economic Forum**. June 2020. Disponível em <https://www.weforum.org/covid-action-platform/articles/covid-great-reset-gillian-tettaby-ahmed> Acessado em 10/5/2021. Acesso em: 20 out. 2023.
- ALMEIDA, F. **O bom negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002. Disponível em <http://www.fernandoalmeida.com.br/livros/livro-fernando-almeida-sustentabilidade.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2020.
- AMBOS, T.; TATARINOV, K. Building Responsible Innovation in International Organizations through Intrapreneurship. **Journal of Management Studies**, v. 59, n. 1, p. 92-125, 2021.
- ANDERSON, A. A. **The community builder's approach to Theory of Change**: A practical guide to theory and development. New York: The Aspen Institute Roundtable on Community Change, 2005.
- ANDRADE, D.; PASINI, F. Vida em Sintropia: Agricultura sintrópica de Ernst Götsch explicada. Labrador, 2022.
- ARMENDÁRIZ, B.; MORDUCH, J. **The Economics of Microfinance**. 2nd ed. Cambridge, MA: MIT Press. 2010.
- ARMENI, A.; FERREYRA DE BONE, M. **Innovations in financing structures for impact enterprises**: a spotlight on Latin America. Aug 2017. <http://dx.doi.org/10.18235/0012661>
- ARTMANN, E. O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial. **Cadernos da Oficina Social**, v. 3, p. 98-119, 2000.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S.; RAI, S. Social Entrepreneurship and Social Business: Retrospective and Prospective Research. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 380-384, 2015.

BARKI, E.; COMINI, G.; TORRES, H. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2019.

BARNEY, J. B.; KETCHEN Jr., D. J.; WRIGHT, M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>

BARNEY, J. B.; KETCHEN Jr., D. J.; WRIGHT, M. Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1936–1955, 2021. doi:10.1177/01492063211021655

BARRY, A.; BORN, G.; WESZKALNYS, G. Logics of interdisciplinarity. **Economy and Society**, v. 37, n. 1, p. 20-49, 2008.

BELL, D. **The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting**. New York: Basic Books, 1999.

B-LAB. **Redefining the Role of Business in Society**. B Corporation, 2021. Disponível em: <https://bcorporation.net/about-b-lab>. Acesso em: 29 maio 2021.

BOZEMAN, B.; BOARDMAN, P. C. **Managing the New Multipurpose, Multidiscipline University Research Centers: Institutional Innovation in the Academic Community**. IBM Center for the Business of Government, Arlington, VA, 2003.

Bridges Fund Management. **The Bridges Spectrum of Capital: How we define the sustainable and impact investment market**. 2016.

BROADSTOCK, D. C., CHAN, K., CHENG, L. T. W.; WANG, X, The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. **Finance Research Letters**, v. 38, 101716, 2021.

BUSINESS ROUNDTABLE. **Statement on the Purpose of a Corporation**. Aug 2019. Disponível em: <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>. Acesso em: 4 maio 2021.

CAMPOS, A. L. A.; MARTINS, J. M.; OLIVEIRA, A. D.; PARASMO, M. C. A. A interdisciplinaridade segundo Edgar Morin e Alzira Lobo de Arruda Campos. **Unifitalo em Pesquisa**, São Paulo SP, v.10, n.2, p. 93-107, 2018.

CAPRA, F.; LUISI, P. L. **A visão sistêmica da vida**: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas. São Paulo: Cultrix, 2014.

CARRINGTON, D. Coronavirus: “Nature is sending us a message”, says UN environment chief. **The Guardian**, 25 Mar. 2020. Disponível em https://www.theguardian.com/world/2020/mar/25/coronavirus-nature-is-sending-us-a-message-says-un-environment-chief?utm_source=akna&utm_medium=email&utm_campaign=02042020-ClimaInfo-Newsletter. Acesso em: 4 maio 2021.

CARROLL, A.; BROWN, J.; BUCHHOLTZ, A. K. **Business and Society**: Ethics and Stakeholder Management. Cincinnati: South-Western, 2018.

CASTELLS, M. (org.). **Outra Economia é Possível**. Cultura e economia em tempos de crise. Rio de Janeiro: Zahar, 2019.

CHARMAZ, K. **A construção da Teoria Fundamentalada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

CLIFFORD, J.; MARKEY, K.; MALPANI, N. **Measuring Social Impact in Social Enterprise**: The state of thought and practice in the UK. London: E3M, 2013.

COHEN, R. **Impact**: Reshaping capitalism to drive real change. Random House, 2020.

COHEN, R. **On Impact**: A Guide to the Impact Revolution. Sir Ronald Cohen Publications, 2019.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social**: um retrato de experiências brasileiras. 2016. Tese (Livre Docência) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

COMINI, G. M.; ROSOLEN, T.; FISCHER, R. M. Inovações socioambientais: uma análise de soluções e estratégias criadas por negócios de impacto no Brasil. *In: Negócios de impacto socioambiental no Brasil*: como empreender, financiar e apoiar. [S.l: s.n.], 2019.

CONNELL, J. P.; KUBISCH, A. C.; SCHORR, L. B.; WELSS, C. H. (ed.) **New approaches to evaluating community initiatives**: Concepts, methods, and contexts. Roundtable on comprehensive community initiatives for children and families. New York: Aspen Inst. for Humanistic Studies, 1995.

COUTINHO, S. M. V.; VASCONCELLOS, M. da P. C.; ZANCUL, E. de S.; YANAZE, L. K.; LOPES, R. de D. Contextos criativos: potencializando a institucionalização da interdisciplinaridade na graduação. *In: PHILIPPI JR., A.; FERNANDES, V.; PACHECO, R. C. S. Ensino, Pesquisa e Inovação*. Barueri: Manole, 2017.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. Tradução Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

DUNHAM, L.; FREEMAN, R. E.; LIEDTKA, J. Enhancing stakeholder practice: A particularized exploration of community. **Business Ethics Quarterly**, v. 16, n. 1, 23–42, 2006.

EBERHART, C. **Análisis y diagnóstico de los sistemas de producción en el medio rural**: guía metodológica. Quito, Ecuador: Ruralter y otros, 1999. Disponível em: www.sniaecuador.org. Acesso em: 20 out. 2020.

ELKINGTON, J. “Accounting for the triple bottom line”. **Measuring Business Excellence**, v. 2, iss. 3, p. 18–22, 1998.

ELKINGTON, J. The Triple Bottom Line for 21st Century Business. *In*: STRAKELY, R.; WELFORD, R. (ed.). **Business and Sustainable Development**. London: Earthscan, 2001. p. 20-43.

ELKINGTON, J. 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. **Harvard Business Review**, 2018.

Disponível em: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>. Acesso em: 15 jun. 2021

EMERSON, J. **The ImpactAssets Handbook for Investors: Generating Social and Environmental Value through Capital Investing**. Anthem Press – UK, 2017.

EMERSON, J. **The Purpose of Capital: Elements of Impact, Financial Flows, and Natural Being**. San Francisco: Blended Value Press, 2018.

EMERSON, J.; WILLIAMS, S. **The Metrics Challenge**: assessing “Impact Capacity” at the Firm Level: An ImpactAssets issue brief exploring critical concepts in impact investing. ImpactAssets Issue Brief, 2015.

EMERY, M.; FLORA, C. Spiraling-Up: Mapping Community Transformation with Community Capitals Framework. **Community Development**, v. 37, n. 1, p. 19-35, 2006.

ESCOBAR, A. **Sentipensar con la tierra**: nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio y diferencia. Medellín: Ediciones UNAULA, 2016.

ESTEVEZ, A. M.; FRANKS, D.; VANCLAY, F. Social impact assessment: The state of the art. **Impact Assessment and Project Appraisal**, v. 30, n. 1, p. 34–42, 2012.

ETHAN C Roland of AppleSeed Permaculture in the USA describes a way of designing a financial system that looks more like an ecosystem. **Permaculture**, n. 68, 2011. p. 58-60.

Disponível em:

http://appleseedpermaculture.com/wp-content/uploads/2011/04/8_Forms_of_Capital_PM68.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

FIEDLER-FERRARA, N. **Ciência, ética e solidariedade**. *In*: CARVALHO, E. de A.; ALMEIDA, M. C.; COELHO, N. N.; FIEDLER-FERRARA, N. & MORIN, E. (ed.), **Ética, solidariedade e complexidade**. São Paulo, SP: Palas Athena, 1998. p. 29-47.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS (FTFS). **Relatório 2017**: avanços, conquistas e orientações para o futuro. 2017. Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/2018/07/Relat%C3%B3rio-2017.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2020.

FOURTH SECTOR NETWORK CONCEPT WORKING GROUP. **The emerging fourth sector**: A new sector of organizations at the intersection of the public, private, and social sectors. USA: Fourth Sector Network, 2008. Disponível em: <http://www.fourthsector.net/>. Acesso em: 2 nov. 2019.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: A stakeholder approach. New York, USA: Cambridge University Press. 2010a.

FREEMAN, R. E. Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation. **Journal of Business Ethics**, 96, 7–9. 2010b.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management**: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing. 1984.

FREEMAN, R. E. The new story of business: Towards a more responsible capitalism. **Business and Society Review**, v. 122, n. 3, p. 449–465, 2017.

FREEMAN, R. E. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, n. 4, p. 409-421, Oct. 1994.

FREEMAN, R. E.; DMYTRIYEV, S. Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other. **Symphonya**. Emerging Issues Management, n. 1, p. 7-15, 2017.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; COLLE, S. de. **Stakeholder theory**: the state of the art. Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. E.; KUJALA, J.; SACHS, S.; STUTZ, C. Stakeholder engagement: practicing the ideas of stakeholder theory. *In*: **Stakeholder engagement**: Clinical research cases. Switzerland, Cham: Springer. 2017. p. 1–12.

FREEMAN, R. E.; MARTIN, K.; PARMAR, B. Stakeholder Capitalism. **Journal of Business Ethics**, Springer, v. 74, n. 4, p. 303-314, Sept. 2007.

FREEMAN, R. E.; PARMAR, B.; MARTIN, K. Responsible capitalism: Business for the 21st century. *In*: BARTON, D.; HORVATH, D.; KIPPING, M. (ed.). **Re-Imagining Capitalism**: building a responsible long-term model. Oxford: Oxford University Press, 2016. p. 135–144.

FREIREICH, J.; FULTON, K. **Investing for social and environmental impact**. San Francisco, CA: Monitor Institute, 2009.

FUKAYAMA, M. Prefácio. *In*: MARINS, J. **A era do impacto**. O movimento transformador massivo de liberdade das novas economias, dos empreendedores sociais e da consciência da humanidade. Curitiba: Voo, 2019.

FUNNELL, S.; ROGERS, P. **Purposeful Programme Theory**. Effective use of Theories of Change and Logic Models. San Francisco: Jossey-Bass, An Imprint of Wiley, 2011.

GALA, P. G. **Complexidade econômica: uma nova perspectiva para entender a antiga questão da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2017.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GERTLER, P.; MARTINEZ, S.; PREMAND, P.; RAWLINGS, L.; VERMEERSCH, C. **Impact Evaluation in Practice**. 2nd Edition. International Bank for Reconstruction and Development/World Bank Group, 2016.

GIGAURI, I. New Economic Concepts Shaping Business Models in Post-Pandemic Era. **International Journal of Innovative Technologies in Economy**, v. 1, n. 33, 2021.

GIIN - GLOBAL IMPACT INVESTMENT INITIATIVE. **Characteristics of Impact Investing**. 2019. Disponível em: <https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/#core-characteristics-ofimpact-investing>. Acesso em: 6 nov. 2020.

GLASER, B. **Emergence vs Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis**. Mill Valley, California: Sociology Press, 1992.

GLASER, B. G. The constant comparative method of qualitative analysis. **Social Problems**, v. 12, n. 4, p. 436–445, 1965.

GLASER, B. G. **Theoretical sensitivity**. Chicago: Sociology Press, 1978.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for research qualitative**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. *In*: MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. (org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007. p. 79-108.

GÖTSCH, E. **Homem e Natureza: Cultura na Agricultura**. 2. ed. Recife: Centro Sabiá, 2019.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUMIERO, G. COVID-19 e o estado de guerra permanente. *In*: CASTRO, B. **Covid-19 e Sociedade**. Ensaio sobre a experiência social da pandemia. 2020.

GUSDORF, G. Conhecimento interdisciplinar. *In*: POMBO, O.; GUIMARÃES, H. M.; LEVY, T. **Interdisciplinaridade: antologia**. Porto/PT: Campo das Letras, 2006. Publicação original: *Connaissance interdisciplinaire*, Enciclopedia Universalis, v.8, 1986.

HAMDY, M K. Theory of change and logical framework: a comparative measure for monitoring and evaluation practices. **Empati: Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 1-11, Jul. 2020.

HARRISON, J.S.; PHILIPS, R.A.; FREEMAN, R.E. On the 2019 business roundtable “Statement on the purpose of a corporation”. **J. Manag.**, v. 46, n. 7, p. 1–15, 2019.

HART, S. L. Capitalismo movido por propósito. *In*: BARKI, E.; COMINI, G; TORRES, H. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil**: como empreender, financiar e apoiar. 1. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2019. Cap. 1, p. 19-24.

HASLAM, C.; TSITSIANIS, N.; ANDERSSON, T.; GLEADLE, P. Accounting for business models: Increasing the visibility of stakeholders. **Journal of Business Models**, v. 3, n. 1, p. 62–80. 2015.

HENDERSON, R. **Reimagining Capitalism in a World on Fire**. Illustrated ed. PublicAffairs, 2020.

HICKEL, J. Degrowth: a theory of radical abundance. **Real World Economics Review**, v. 87, p. 54–68, 2019.

HICKEL, J.; KALLIS, G. **Is Green Growth Possible?** New Political Economy, 2019.

HÖCHSTÄDER, A. K.; SCHECK, B. What’s in a Name: An Analysis of Impact Investing Understandings by Academics and Practitioners. **Journal of Business Ethics**, v. 132, n. 2, p. 449–475, 2014.

HOLLING, C. S. Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. **Ecosystems**, v. 4, n. 5, p. 390-405, 2001.

HOLT, D. B. An Interview with Juliet Schor. **Journal of Consumer Culture**, v. 5, n. 1, p. 5–21, 2005. <https://doi.org/10.1177/1469540505049847>.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE**: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Primeiro Trimestre de 2021. Rio de Janeiro: IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento, 2021.

ICE. **Avaliação para negócios de impacto social**: guia prático. 2017. Disponível em: <https://ice.org.br/artemisia-agenda-brasil-do-futuro-e-move-social-criam-guia-pratico-de-avaliacao-para-negocios-de-impacto/>. Acesso em: 2 nov. 2019.

ICE. **Modelo C**: uma nova abordagem para o campo dos Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.cmodel.co/> Acesso em: 2 nov. 2019.

IMAS, L. G. M.; RIST, R. **The Road to Results**: Designing and conducting effective development evaluations. Washington, DC: World Bank Group, 2009.

JACOBS, M.; MAZZUCATO, M. **Rethinking Capitalism**: Economics and Policy for Sustainable and Inclusive Growth (Political Quarterly Monograph Series). 1st ed. Wiley-Blackwell, 2016.

JAMES, C. **Theory of Change Review**: A Report Commissioned by Comic Relief. London: Comic Relief, 2011.

JONAS, Hans. **O princípio responsabilidade: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica.** Rio de Janeiro: Contraponto: Ed. PUC-Rio, 2006.

KALLIS, Giorgos. **Degrowth.** Agenda Publishing, 2018.

KELLY, K. **New rules for the new economy: 10 radical strategies for a connected world.** New York: Penguin. 1998.

KLEIN, J. T. **Crossing boundaries: Knowledge, disciplinarity, and interdisciplinarity.** Charlottesville, VA: University Press of Virginia, 1996.

KLEIN, J. T. Interdisciplinarity and complexity: An evolving relationship. **Emergence: Complexity and Organization**, v. 6, n. 1-2, p. 2-10, 2004.

KLEIN, J. T. Interdisciplinarity and the prospect of complexity: The tests of a theory. **Issues in Integrative Studies**, v. 19, p. 1-25. 2001.

KOTLER, P. **Capitalismo em confronto.** Rio de Janeiro: Best Business, 2015.

KROHN, W. Interdisciplinary Cases and Disciplinary Knowledge: Epistemic Challenges of Interdisciplinary Research. *In*: FRODEMAN, R.; KLEIN, J.T.; MITCHAM, C. (org.). **The Oxford Handbook of Interdisciplinarity.** Oxford, UK: Oxford University Press, 2017.

LALOUX, F. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana.** São Paulo: Voo, 2017.

LATOUR, B. **Ciência em Ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora.** São Paulo: Ed. UNESP, 2000.

LATOUR, B. **Diante de Gaia: oito conferências sobre a natureza no Antropoceno.** Tradução de Maryalua Meyer. São Paulo: Ubu/Ateliê de Humanidades, 2020.

LATOUR, B. On Actor-Network Theory: A Few Clarifications. **Soziale Welt**, v. 47, n. 4, p. 369-381, 1996.

LATOUR, B. **Políticas da Natureza: como fazer ciência na democracia.** Bauru: EDUSC, 2004.

LATOUR, B. **Reagregando o Social: uma introdução à teoria do Ator-Rede.** Salvador: EDUFBA, 2012.

LAURSEN, E. *et al.* (org.). **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: conceitos e reflexões de A a Z.** Rio de Janeiro: [s.n.], 2021. E-book. Disponível em: <http://cemp.iag.puc-rio.br/nisdeaaz>. Acesso em: 29 maio 2021.

LAWRENCE, K.; ANDERSON, A. A.; SUSI, G.; SUTTON, S.; KUBISCH, A. C.; CODRINGTON, R. **Constructing a racial equity theory of change.** The Aspen Institute: roundtable on community change, 2009.

LEACH, M.; MacGREGOR, H.; SCOONES, I; WILKINSON, A. Post-pandemic transformations: How and why COVID-19 requires us to rethink development. **World Development**, v. 138, 2021.

LEE-CHIN, M. **Review of the Academic and Practitioner Literature on Impact Investing:** literature scan. Lee-Chin Institute, May 2018.

LEFF, E. **A aposta pela vida:** imaginação sociológica e imaginários sociais nos territórios ambientais do sul. Petrópolis, RJ: Vozes, 2020.

LEFF, E. **A aposta pela vida:** imaginação sociológica e imaginários sociais nos territórios ambientais do Sul. Petrópolis, RJ: Vozes. 2016.

LEFF, E. **A aposta pela vida:** imaginar o novo millenium. São Paulo: Cortez, 2014.

LEFF, E. **A Complexidade ambiental.** 2. ed. São Paulo: Cortez/Edifurb PNUMA, 2018.

LEFF, E. Complexidade, interdisciplinaridade e saber ambiental. *In:* PHILIPPI JR., A.; TUCCI, C. E. M.; HOGAN, D. J.; NAVEGANTES, R. (ed.). **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais.** São Paulo: Signus, 2000. p. 19-51.

LEFF, E. Complexidade, racionalidade ambiental e diálogo de saberes. **Educação & Realidade**, v. 34, n. 3, p. 17-24, 2016.

LEFF, E. La Complejidad Ambiental. **Polis**, Revista de la Universidad Bolivariana, v. 6, n. 16, p. 1-9, 2007.

LEFF, E. Decrecimiento o deconstrucción de la economía: hacia un mundo sustentable. **Polis**, v. 7, n. 21, p. 81-90, 2008.

LEFF, E. **Ecologia, capital e cultura:** a territorialização da racionalidade ambiental. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

LEFF, Enrique. **Ecologia, capital e cultura:** racionalidade ambiental, democracia participativa e desenvolvimento sustentável. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

LEFF, E. **Ecologia política:** da desconstrução do capital à territorialização da vida. São Paulo: Cortez, 2018.

LEFF, Enrique. **Ecologia Política:** da desconstrução do capital à territorialização da vida. Tradução: Jorge Calvimonte. Campinas, SP: Ed. Unicamp, 2021a.

LEFF, E. **Ecologia política e racionalidade ambiental.** São Paulo: Cortez, 2012.

LEFF, E. **Epistemologia ambiental.** Trad. Sandra Valenzuela, 5. ed. São Paulo: Cortez, 2010b.

LEFF, E. Ética por la Vida. Elogio de la voluntad de poder. **Polis**, v. 5, n. 13, 2006b.

LEFF, E. Imaginarios sociales y sustentabilidad. **Cultura representaciones soc**, v. 5, n. 9, p. 42-121, 2010a.

LEFF, E. **Limite y desafíos de la dominación hegemónica**: la geopolítica de la biodiversidad y el desarrollo sustentable: economización del mundo, racionalidad ambiental y reapropiación social de la naturaleza. Buenos Aires: Clacso, 2002.

LEFF, E. Pensamento sociológico, racionalidade ambiental e transformação no conhecimento. *In*: LEFF, E. **Epistemologia ambiental**. Trad. Sandra Valenzuela. São Paulo: Cortez, 2001.

LEFF, E. Produção negentrópica. *In*: ACOSTA, A. *et al.* (org). **Pluriverso, um dicionário do pós-desenvolvimento**. São Paulo: Elefante, 2021b.

LEFF, E. **Racionalidade Ambiental**: a reapropriação Social da natureza. 1. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006a.

LEFF, Enrique. **Saber ambiental**: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

LEFF, E. **Saber ambiental**: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

LEHNER, O. M.; HARRER, T.; QUAST, M. Building institutional legitimacy in impact investing. Strategies and gaps in financial communication and discourse. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 416-438, 2019.

LEINS, S. ‘Responsible investment’: ESG and the post-crisis ethical order. **Economy and Society**, v. 49, n. 1, p. 71-91, 2020.

LEMOS, C. T.; ANDRADE, C. B. de; RICHTER REIMER, I.; CALDEIRA, R. C. Religião e transformações socioambientais: religare et renaturare. **Revista Caminhos - Revista de Ciências da Religião**, Goiânia, Brasil, v. 17, n. 3, p. 5–13, 2019.

LENTON, T.; LATOUR, B. **Gaia 2.0**. Science. 2018.

LEPOUTRE, J.; JUSTO, R.; TERJESEN, S. *et al.* Designing a Global Standardized Methodology for Measuring Social Entrepreneurship Activity: The Global Entrepreneurship Monitor Social Entrepreneurship Study. **Small Business Economics**, v. 40, p. 693-714, 2013. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9398-4>

LYALL, C.; MEAGHER, L.R. A Masterclass in interdisciplinarity: research into practice in training the next generation of interdisciplinary researchers. **Futures**, v. 44, n. 6, p. 608-617, Aug 2012.

MACKEY, J. Creating a New Paradigm for Business. *In*: STRONG, M.; MACKEY, J. **Be the Solution**: How Entrepreneurs and Conscious Capitalists Can Solve All the World’s Problems. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2009.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo consciente**: como liberar o espírito heroico dos negócios. São Paulo: HSM, 2018.

MACKEY, J.; SISODIA, R. Conscious capitalism is not an oxymoron. **Harvard Business Review**, Cambridge, 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/01/cultivating-a-higher-conscious>. Acesso em: 12 maio de 2021.

MARINS, J. **A era do impacto**. O movimento transformador massivo de liberdade das novas economias, dos empreendedores sociais e da consciência da humanidade. Curitiba: Voo, 2019.

MARSHALL, W.; CORREA, E. The Crossroads: The Political Economy of the Pandemic. **International Journal of Political Economy**, v. 49, n. 4, p. 304-317, 2020.

MARTÍNEZ, G. B. *et al.* Integração lavoura pecuária floresta na região Norte do Brasil. *In*: BUNGENSTAB, D. J. *et al.* **ILPF: inovação com integração de lavoura, pecuária e floresta**, editores técnicos. Brasília, DF: Embrapa, 2019.

MARTINS, L. F; SOUZA, F. R.; FREITAS, J. M. **requalify.ai** (Version 0.1). 2024. [online software]. Disponível em: <https://requalify.ai>. Acesso em: 20 set. 2024.

MATEUS, J. dos S.; SOUZA FILHO, T. A. Contribuições dos SAF em propriedades da agricultura familiar com base em princípios socioeconômicos e ambiental. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v.16, n. 1, esp., 2024.

MAZZUCATO, M. La triple crisis del capitalismo. **Clarín**, 02 abr. 2020a. Disponível em: https://www.clarin.com/opinion/triple-crisis-capitalismo_0_nb4EIg_Zc.html. Acesso em: 8 maio 2021.

MAZZUCATO, M. **Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism**. Harper Business. 2021.

MAZZUCATO, M. **O valor de tudo**. Produção e apropriação na econômica global. 1. ed. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2020b.

MEEK, J.; NEWELL, W. Complexity, interdisciplinarity and public administration: implications for integrating communities. **Public Administration Quarterly**, v. 29, n. 3/4, p. 321-349, 2005-2006.

MELLO, R. E. S. M. **Incubadoras universitárias de negócios de impacto social: origens, diferenças e desafios**. 2018. Tese (doutorado) – PUC-Rio, Departamento de Ciências Sociais, 2018.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MORIN, E. Abertura. *In*: ALMEIDA, M. C. de; CARVALHO, E. de A.; CASTRO, G. de. (org.). **Ensaio de Complexidade**. Porto Alegre: Sulina, 1997.

MORIN, E. A ética do sujeito responsável. *In*: CARVALHO, E. de A.; ALMEIDA, M. C. de; COELHO, N. N.; FIELDER-FERRARA, N. & MORIN, E. (Eds.), **Ética, solidariedade e complexidade**. São Paulo, SP: Palas Athena, 1998. p. 65-77.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

MORIN, E. **É hora de mudarmos de via as lições do coronavírus**. Tradução de Ivone Castilho Benedetti. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021.

MORIN, E. **Fraternidade** - Para resistir à crueldade do mundo. São Paulo: Palas Athena, 2019.

MORIN, E. **O método 6: ética**. Tradução de Juremir Machado da Silva. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2017.

MORIN, E. **Restricted Complexity, general complexity**. Presented at the Colloquium “Intelligence de la complexité : épistémologie et pragma-tique”, Cerisy-La-Salle, France, June 26th, 2005”. Translated from French by Carlos Gershenson.

MORIN, E. **Rumo ao abismo?** Ensaio sobre o destino da humanidade. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

MORIN, E.; LE MOIGNE, J.-L. **A Inteligência da Complexidade**. São Paulo: Peirópolis, 2000.

NELSON, K. S.; BURCHFIELD, E. K. Landscape complexity and US crop production. **Nature Food**, v. 2, p. 330–338, 2021. <https://doi.org/10.1038/s43016-021-00281-1>.

NEWELL, W. H. A reply to the respondents to “A theory of interdisciplinary studies”. **Issues in Integrative Studies**, v. 19, p. 137-148, 2001b.

NEWELL, W. H. A theory of interdisciplinary studies. **Issues in Integrative Studies**, v. 19, p. 1-25, 2001a.

NEWMAN, S. A.; FORD, R. C. Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. **Organizational Dynamics**, v. 50, iss. 1, 100802, 2021.

NICHOLLS, A. Capturing the performance of the socially entrepreneurial organisation (SEO): An organisational legitimacy approach. *In*: ROBINSON, J.; MAIR, J.; HOCKERTS, K. (ed.). **International perspectives on social entrepreneurship**. London: Palgrave Macmillan, 2008. p. 27-74.

NICHOLLS, A. Introduction. *In*: NICHOLLS, A. (ed.). **Social Entrepreneurship**. New Models of Sustainable Social Change, Oxford University Press, 2006.

NICHOLLS, A. Social Entrepreneurship: The Emerging Landscape. *In*: CRAINER, S.; DEARLOVE, D. (ed.). **Financial Times Handbook of Management**. 3rd ed. Harlow, UK: FT Prentice-Hall, 2004. p. 636–43.

NICHOLLS, A. “We do good things, don’t we?”: “Blended Value Accounting” in social entrepreneurship. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 6–7, p. 755–769, 2009.

NICHOLLS, A. The institutionalization of social investment: The interplay of investment logics and investor rationalities. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 70-100, 2010. <https://doi.org/10.1080/19420671003701257>

NICHOLLS, A.; DAGGERS, J. **The Landscape of Social Impact Investment Research: Trends and Opportunities** (Issue March). Oxford, 2016. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

NICOLESCU, B. **O Manifesto da Transdisciplinaridade**. Tradução de Lucia Pereira de Souza. São Paulo: Triom, 1999.

NIGRI, G.; MICHELINI, L. A systematic literature review on Social Impact Assessment: outlining main dimensions and future research lines. *In: SCHIMIDPETER, R. et al. International Dimensions of Sustainable Management: Latest Perspectives from Corporate Governance, Responsible Finance and CSR*. Springer Nature Switzerland, 2019.

NOWOTNY, H.; SCOTT, P.; GIBBONS, M., ‘**Mode 2**’ revisited: the new production of knowledge – introduction, *Minerva* 41. 2003.

ODUM, H. T. **Environment, power and society for the twenty-first century: the hierarchy of energy**. New York: Columbia University Press, 2007.

OECD. **Social Impact Investment: Building the Evidence Base**. Paris: OECD Publishing, 2015. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264233430-en>

OECD. **Social impact investment 2019: the impact imperative for sustainable development**, 2019. <https://doi.org/10.1787/9789264311299-en>

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **ILO Monitor: COVID-19 and the world of work**. 4th ed. May 27th, 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_745963.pdf. Acesso em: 22 maio 2021.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **World Employment and Social Outlook: Trends 2021**. International Labour Office – Geneva: ILO, 2021. Disponível em: https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2021/WCMS_795453/lang--en/index.htm. Acesso em: 3 jun. 2021.

ONWUEGBUZIE, A.; HITCHCOCK, J. A meta-framework for conducting mixed methods impact evaluations: implications for altering practice and the teaching of evaluation. **Studies in Educational Evaluation**, n. 53, p. 55–68, 2017.

O’TOOLE, J.; VOGEL, D. Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism. **California Management Review**, v. 53, n. 3, p. 60-76, 2011.

PAPA FRANCISCO. **Carta do Papa Francisco para o evento “Economy of Francesco”**. Assis, 26-28 de março de 2020. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/letters/2019/documents/papa-francesco_20190501_giovani-imprenditori.html. Acesso em: 22 maio 2021.

PAPA FRANCISCO. **Carta Encíclica *Laudato Si***: sobre o Cuidado da Casa Comum. Roma: Cidade do Vaticano, 2015. Disponível em: http://www.vatican.va/content/francesco/pt/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html. Acesso em: 19 maio 2021.

PAPA FRANCISCO. Deus deu um jardim, não deixemos um deserto aos filhos, mensagem de vídeo. **Plataforma de Ação *Laudato si***, em 25 maio 2021. Disponível em: <https://www.vaticannews.va/pt/papa/news/2021-05/papa-francisco-mensagem-video-plataforma-de-acao-laudato-si-21.html>. Acesso em: 26 maio 2021.

PETRINI, M.; POZZEBOM, M. Usando grounded theory na construção de modelos teóricos. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador. v. 10, n. 1, p. 1-18, jan./jun. 2009.

PHILIPPI JR., A.; FERNANDES, V.; PACHECO, R. C. S. (ed). **Ensino, Pesquisa e Inovação: desenvolvendo a interdisciplinaridade**. Barueri-SP: Manole, 2017.

PHILIPPI JR, A.; FERNANDES, V.; PACHECO, R. C. S. Interdisciplinaridade e institucionalização: Reciprocidade e alteridade. *In: Ensino, pesquisa e inovação. Desenvolvendo a Interdisciplinaridade*. Barueri: Manole, 2017.

PHILIPPI JR., A; SILVA NETO, A. J. (org). **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação**. Barueri-SP: Manole, 2011.

PIKETTY, T. **A economia da desigualdade**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

PIPE SOCIAL. **O que são negócios de impacto: características que definem empreendimentos como negócios de impacto**. São Paulo, SP: ICE, 2019.

POLANYI, K. **A grande transformação**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

POLANYI, K. **El sustento del hombre**. Barcelona: Mondadori, 1994.

POLANYI, K. “On belief in economic determinism”. **The Sociological Review**, v. XXXIX, p. 96-102, 1947.

POMBO, O. Epistemologia da interdisciplinaridade. *In: POMBO, O. Interdisciplinaridade, humanismo, universidade*. Porto: Campo das Letras, 2004.

POMBO, O.; GUIMARÃES, H.; LEVY, T. **Interdisciplinaridade: reflexão e experiência**. 2 ed. rev. aum. Lisboa: Texto, 1994.

POPONI, S.; COLANTONI, A.; CIVIDINO, S.; MOSCONI, E. The Stakeholders’ perspective within the B Corp Certification for a Circular Approach. **Sustainability**, v. 11, n. 6, 1584, 2019.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

PORTOCARRERO, F.; DELGADO, Á. Negócios inclusivos y generación de valor social. *In*: SEKN, ed. **Negócios Inclusivos: Iniciativa de mercado com los pobres de Iberoamérica**. Washington, DC: IADB, 2010.

RAINA, N.; SHAHID, T; SHANKS, K. COVID-19 as a global challenge: towards an inclusive and sustainable future. **The Lancet Planetary Health**, v. 4, n . 8, e312–e314, 2020.

RAMOS, A. G. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade. *In*: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (org.). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. Brasília: UnB, 1989.

RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAWORTH, K. **Economia Donut**. Uma Alternativa ao Crescimento a qualquer Custo. Rio de Janeiro: Zahar, 2019.

RIBEIRO, W.; ZANIRATO, S. H.; VILLAR, C. Dilemas da gestão e produção do conhecimento interdisciplinar. *In*: PHILIPPI JR, A.; SILVA NETO, A. J. (ed.). **Interdisciplinaridade em Ciência, Tecnologia e Inovação**. Barueri: Manole, 2011

ROGERS, P. Theory-based evaluation: Reflections ten years on. *In*: MATHISON, S. (ed.). **Enduring issues in evaluation: The 20th anniversary of the collaboration between NDE and AEA: New Directions For Evaluation**. 2007.

ROLAND, E.; LANDUA, G. **Regenerative Enterprise**. Optimizing for Multi-Capital Abundance - Version 1.0 eBook Format, 2013.

ROTTENBERG, L.; MORRIS, R. If you want to scale impact, put financial results first. **Harvard Business Review**, p. 12–15, 2013. Disponível em: [https://hbr.org/2013/01/new-research-if-you-want-to-sc%0Ainternal-pdf://53.0.0.18/Rottenberg and Morris_2013_New Research_IfYo.pdf](https://hbr.org/2013/01/new-research-if-you-want-to-sc%0Ainternal-pdf://53.0.0.18/Rottenberg%20and%20Morris_2013_New%20Research_IfYo.pdf). Acesso em: 20 out. 2020.

SACHS, I. Prefácio. *In*: VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro. Garamond, 2010.

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers**. 4th ed. SAGE Publication, 2021.

SANTOS, B. de S. **A Cruel Pedagogia do Vírus**. São Paulo: Boitempo, 2020.

SANTOS, B. de S. **O fim do império cognitivo: a afirmação das epistemologias do Sul**. Belo Horizonte: Autêntica, 2019.

SANTOS, B. de S. **O futuro começa agora: Da pandemia à utopia**. Boitempo Editorial, 2021.

- SANTOS, F.; PACHE, A.-C.; BIRKHOLZ, C. Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 36-58. 2015. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.36>
- SANTOS, J. G. C. dos; CALÍOPE, T. S.; BARROS NETO, J. de P. Tem ação nessa pesquisa? Um levantamento da pesquisa-ação como estratégia de pesquisa qualitativa. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 336-347, 2017.
- SANTOS, L. S. **A tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental na gestão pública: novos caminhos de um campo de estudo**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2012.
- SANTOS, M. O território e o saber local: algumas categorias de análise. **Cadernos IPPUR**, v. 2, n. 4, p. 15-26, 2007.
- SCHALTEGGER, S.; HANSEN, E. G.; LÜDEHE-FREUND, F. Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. **Organization & Environment**, v. 29, n. 1, p. 3–10, 2016a.
- SCHALTEGGER, S.; HÖRISCH, J.; FREEMAN, R. E. Business cases for sustainability: a stakeholder theory perspective. **Organization & Environment**, v. 32, n. 3, p. 191-212, 2017.
- SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. G. Business cases for sustainability. The role of business model innovation for corporate sustainability. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 6, n. 2, p. 95–119, 2012.
- SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. G. Business models for sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. **Organization & Environment**, v. 29, n. 3, p. 264–289. 2016b.
- SCHARMER, O. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Tradução de Edson Furmankiewicz. Revisão Técnica: Janine Saponara. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- SCHMOCH, U.; BECKERT, B.; SCHAPER-RINKEL, P. Impact assessment of a support programme of science-based emerging technologies. **Scientometrics**, v. 118, n. 3, p. 1141-1161, 2019.
- SCHNEIDER, T.; SACHS, S. The impact of stakeholder identities on value creation in issue-based stakeholder networks. **Journal of Business Ethics**, v. 144, n. 1, p. 41–57, 2017.
- SCHOR, J. **Plenitude: The New Economics of True Wealth**. New York: Penguin Press, 2010.
- SCHWAB, K.; MALLERET, T. **COVID-19: The Great Reset**. Geneva: Forum Publishing, 2020.

SEIXAS, M. A. C.; ANDRADE, E. P; PENA; M. A. P; CÂNDIDO, J. C.; COSTA, M. R. Responsabilidad social y cultura: un estudio fenomenográfico desde el punto de vista del liderazgo en una empresa de ingeniería. **Ciencias Económicas**, v. 2, n. 14, p. 29-52, 2017. Doi: 10.14409/rce.v2i0.7236.

SERAPEIM, G.; TRINH, K. **A Framework for Product Impact-Weighted Accounts**. October 27, 2020. Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper No. 20-076. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3532472>. Acesso em: 20 out. 2021.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar./abr. 1993.

SERVA, M. **Racionalidade e Organizações**: O fenômeno das organizações substantivas. 1996. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. 1996.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SERVA, M. Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, ed. esp., p. 577-592, set. 2015.

SERVA, M.; ANDION, C. Teoria das organizações e a nova sociologia econômica: um diálogo interdisciplinar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 10-21, abr./jun. 2006.

SHAPIRA, P.; KUHLMANN, S. **Learning from science and technology policy evaluation**: Experiences from the United States and Europe. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2003.

SIGNORI, S.; SAN-JOSE, L.; RETOLAZA, J.L.; RUSCONI, G. Stakeholder Value Creation: Comparing ESG and Value Added in European Companies. **Sustainability**, v. 13, 1392, 2021.

SISTEMA B. **Relatório impacto**. 2018. Disponível em: https://uploads.strikinglycdn.com/files/1d9ab4aa-9dbf-4aa4-a2d8-80cda07b5d3f/Relato%CC%81rio%20B_2018.pdf. Acesso em: 2 nov. 2019.

SO, I.; STAKESVICIUS, A. **Measuring the “impact” in impact investing**. Report: Harvard Business School, 2015.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: grounded theory procedures and techniques. Newbury Park: Sage Publications, 1990.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Tradução: Luciane de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STREECK, Wolfgang. **Tempo comprado**: a crise adiada do capitalismo democrático. São Paulo: Boitempo, 2018.

SULKOWSKI, A. J.; EDWARDS, M.; FREEMAN, R. E. Shake your stakeholder: Firms leading engagement to cocreate sustainable value. **Organization & Environment**, v. 31, n. 3, p. 223–241. 2018.

TAROZZI, M. **O que é a Grounded Theory?:** metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados. Petrópolis-RJ: Vozes, 2011.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997

TOURINHO, E. Z. Institucionalização do trabalho interdisciplinar em pesquisa e pós-graduação nas universidades. *In.*: PHILIPPI JR., A.; FERNANDES, V; VALTERS, C. **Theories of Change in International Development: Communication, Learning, or Accountability?** London: Justice and Security Research Programme and the Asia Foundation, 2014. (JSRP Paper 17)

TRELSTAD, B. “Impact Investing: A Brief History”. **Capitalism and Society**, v. 11, n. 2, Article 4, 2016.

VANCLAY, F. International Principles For Social Impact Assessment. **Impact Assessment and Project Appraisal**, v. 21, n. 1, p. 5-12, 2003.

VANCLAY, F. The triple bottom line and impact assessment. How do TBL, EIA, SIA, SEA and EMS relate to each other? **Journal of Environmental Assessment Policy and Management**, v. 6, n. 3, p. 265 – 288, 2004.

VANCLAY, F.; ESTEVES, A. M.; AUCAMP, I.; FRANKS, D. **Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects**. Fargo ND: International Association for Impact Assessment, 2015.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

VEIGA, J. E. **O antropoceno e a ciência do sistema Terra**. São Paulo: Ed. 34, 2019.

VILLEGAS, F. G. El concepto de racionalidad en la obra de Max Weber. **Revista Mexicana de Ciencias Políticas Y Sociales**, v. 31, n. 119, 2019.
<https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1985.119.72143>

VOGEL, I. **Review the Use of Theory of Change in International Development**. Review Report, Department of International Development: United Kingdom 2012.

VOLTOLINI, R. **Escola de líderes sustentáveis: como as empresas estão educando e envolvendo os líderes para a sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

WEISS, C. **Evaluation Research: Methods of Assessing Program Effectiveness**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1972.

WEISS, C. How Can Theory-Based Evaluation Make Greater Headway? **Evaluation Review**, v. 21, n. 4, 1997.

WEISS, C. Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. *In: CONNELL, J. et al. New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts.* Washington, DC: Aspen Institute. 1995.

WFTO (WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION). **About WFTO.** Disponível em: <http://www.wfto.com> Acesso em: 2 nov. 2019.

WILLIS, M. M.; SCHOR, J. B. Does Changing a Light Bulb Lead to Changing the World? Political Action and the Conscious Consumer. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 644, n. 1, p. 160–190. 2012.

WINKLER, A. L.; BROWN, J.; FINEGOLD, D. Employees as Conduits for Effective Stakeholder Engagement: An Example from B Corporations. **Journal of Business Ethics**, v. 160, p. 913–936, 2019.

WU, Y. J.; WU, T.; SHARPE, J. Consensus on the definition of social entrepreneurship: a content analysis approach. **Management Decision**, v. 58, n. 12, p. 2593-2619, 2020.

YASAR, B. **Impact investing:** A review of the current state and opportunities for development. Istanbul Business Research. Advance online publication, 2021. <http://doi.org/10.26650/ibr.2021.51.0117>

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNUS, M. **Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism.** New York: Public Affairs, 2007.

YUNUS, M. “Going Back to That World Is Equal to Committing Suicide”. Professor Muhammad Yunus on the Opportunity Presented by COVID-19. **Yunus Social Business**, May 20, 2020.

Disponível em:

<https://www.yunusfb.com/blog/2020/5/20/professormuhammad-yunus-opportunity-covid-19>. Acesso em: 10 maio 2021.

YUNUS, M. **A World of Three Zeros: The New Economics of Zero Poverty, Zero Unemployment, and Zero Net Carbon Emissions (Reprint ed.).** PublicAffairs, 2018.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 308-325, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A - MATRIZ DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NOS NIS: 8 FORMAS DE CAPITAL E *STAKEHOLDERS* PRIMÁRIOS

O presente Apêndice tem o objetivo de apresentar a **simulação** da utilização do *framework* aplicado em dois cenários hipotéticos: (i) para avaliar o **diagnóstico situacional** (*baseline*) e (ii) para declarar a **intencionalidade de impacto e os objetivos da Teoria da Mudança**. A título de ilustração, o *framework* foi aplicado ao contexto de um negócio de impacto que atue hipoteticamente com “a regeneração de biomas degradados e ameaçados, apoiando o desenvolvimento das comunidades locais, promovendo a cultura e o modo de vida dos pescadores e moradores da região, remunerando-se com venda de pacotes de turismo regenerativo de experiência e está se preparando para comercializar créditos de carbono, créditos de biodiversidade.”

A seguir, a simulação do caso, com a descrição detalhada de cada forma de capital e compartilhada com cada um dos *stakeholder*, através da **matriz de criação de valor compartilhado nos NIS: 8 Formas de Capital e Stakeholders Primários**.

Contexto Específico: Negócio de impacto que atua com a recuperação, preservação e conservação dos biomas degradados e ameaçados, compensação da pegada de carbono, créditos de biodiversidade e turismo regenerativo de experiência.

Versão 1: Diagnóstico Situacional (*Baseline*)

Stakeholder 1: Sócios e Investidores

1. Capital Financeiro

- **Diagnóstico:** Investimentos significativos foram realizados para adquirir terras degradadas e iniciar projetos de restauração, porém os retornos financeiros ainda são baixos devido ao tempo necessário para a recuperação ambiental e à incerteza do mercado de créditos de carbono.

- **Exemplo:** Os sócios investiram R\$ 5 milhões em terras e infraestrutura, mas a receita anual atual é de apenas R\$ 500 mil.

- **Indicadores de Desempenho:**

- ROI anual abaixo de 5%.
- Fluxo de caixa negativo nos primeiros anos.
- Longo período de maturação dos investimentos.

2. Capital Social

- **Diagnóstico:** A empresa possui poucas parcerias estratégicas e um networking limitado no setor ambiental, dificultando o acesso a novos mercados e oportunidades.
- **Exemplo:** Apenas duas parcerias estabelecidas com ONGs locais.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Número reduzido de parcerias (2).
 - Baixa participação em eventos e redes do setor.
 - Pouca visibilidade na comunidade de negócios de impacto.

3. Capital Material

- **Diagnóstico:** Infraestrutura básica para operações, mas falta de equipamentos modernos para monitoramento ambiental e melhoria da eficiência.
- **Exemplo:** Utilização de técnicas manuais em vez de tecnologia de drones para monitorar áreas de restauração.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Equipamentos obsoletos ou insuficientes.
 - Custos operacionais elevados devido à ineficiência.
 - Necessidade de atualização tecnológica.

4. Capital Natural/Vivo

- **Diagnóstico:** As áreas sob gestão apresentam alto grau de degradação, com baixa biodiversidade e serviços ecossistêmicos comprometidos.
- **Exemplo:** Presença de apenas 30% da cobertura vegetal nativa original.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Índice de biodiversidade baixo.
 - Alta taxa de erosão do solo.
 - Qualidade da água comprometida.

5. Capital Intelectual

- **Diagnóstico:** Conhecimento limitado sobre práticas avançadas de restauração e pouca inovação nos métodos utilizados.
- **Exemplo:** Equipe técnica sem formação especializada em ecologia de restauração.

- **Indicadores de Desempenho:**
 - Baixo número de profissionais qualificados.
 - Ausência de projetos de pesquisa e desenvolvimento.
 - Dependência de consultorias externas.
6. **Capital Experiencial**
- **Diagnóstico:** Falta de experiência prática em projetos semelhantes, resultando em erros operacionais e retrabalho.
 - **Exemplo:** Replanteio de espécies inadequadas ao bioma local.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Altas taxas de mortalidade das plantas reintroduzidas.
 - Atrasos nos cronogramas dos projetos.
 - Custo adicional devido a retrabalho.
7. **Capital Espiritual**
- **Diagnóstico:** Missão e valores da empresa não estão claramente definidos ou alinhados entre os sócios, gerando falta de direcionamento.
 - **Exemplo:** Decisões de negócios focadas apenas em resultados financeiros imediatos.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Ausência de declaração de missão inspiradora.
 - Baixo engajamento dos sócios em iniciativas socioambientais.
 - Falta de propósito compartilhado.
8. **Capital Cultural**
- **Diagnóstico:** Desconexão com a cultura local e pouco respeito pelas tradições e conhecimentos das comunidades adjacentes.
 - **Exemplo:** Projetos implementados sem consulta às comunidades indígenas locais.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Conflitos com comunidades locais.
 - Ausência de programas culturais ou educacionais.
 - Baixa aceitação social das atividades da empresa.

Stakeholder 2: Funcionários

1. Capital Financeiro

- **Diagnóstico:** Salários abaixo da média do mercado e falta de benefícios adicionais, afetando a motivação e retenção.

- **Exemplo:** Alto índice de rotatividade devido a ofertas melhores em outras empresas.

- **Indicadores de Desempenho:**

- Taxa de rotatividade anual de 25%.
- Satisfação dos funcionários abaixo de 60% em pesquisas internas.
- Ausência de planos de carreira ou bônus.

2. Capital Social

- **Diagnóstico:** Comunicação interna deficiente e falta de espírito de equipe.

- **Exemplo:** Poucas reuniões de alinhamento e ausência de atividades de integração.

- **Indicadores de Desempenho:**

- Número reduzido de interações entre departamentos.
- Baixo índice de colaboração em projetos.
- Feedback negativo sobre a cultura organizacional.

3. Capital Material

- **Diagnóstico:** Ferramentas de trabalho inadequadas e condições inseguras em campo.

- **Exemplo:** Equipamentos de proteção individual (EPIs) desatualizados ou em quantidade insuficiente.

- **Indicadores de Desempenho:**

- Número de acidentes de trabalho registrados.
- Reclamações sobre condições de trabalho.
- Investimentos limitados em infraestrutura laboral.

4. Capital Natural/Vivo

- **Diagnóstico:** Pouco envolvimento dos funcionários em atividades de contato com a natureza, reduzindo o vínculo com o propósito ambiental.

- **Exemplo:** Funcionários administrativos sem oportunidade de participar de atividades de campo.

- **Indicadores de Desempenho:**

- Número de funcionários envolvidos em projetos ambientais.
- Satisfação com oportunidades de conexão com a natureza.

- Programas internos de sensibilização ambiental inexistentes.

5. Capital Intelectual

- **Diagnóstico:** Falta de oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional.
- **Exemplo:** Ausência de treinamentos ou incentivo à educação continuada.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Investimento zero em treinamento por funcionário.
 - Baixa atualização das competências profissionais.
 - Desmotivação para inovação e melhoria contínua.

6. Capital Experiencial

- **Diagnóstico:** Pouca experiência prática dos funcionários em projetos de restauração, afetando a qualidade das operações.
- **Exemplo:** Erros frequentes em procedimentos devido à falta de prática.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Necessidade de supervisão constante.
 - Taxa de erros operacionais elevada.
 - Dificuldade em cumprir metas e prazos.

7. Capital Espiritual

- **Diagnóstico:** Falta de alinhamento dos funcionários com a missão e valores da empresa, resultando em baixa motivação.
- **Exemplo:** Desconhecimento dos objetivos socioambientais do negócio.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Engajamento reduzido em iniciativas voluntárias.
 - Feedbacks indicando falta de propósito no trabalho.
 - Desinteresse em participar de programas corporativos.

8. Capital Cultural

- **Diagnóstico:** Ambiente de trabalho pouco inclusivo, não valorizando a diversidade e as diferentes perspectivas.
- **Exemplo:** Equipe homogênea sem representatividade de gênero ou etnia.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Baixa diversidade na equipe (menos de 10% de mulheres ou minorias).
 - Ausência de políticas de inclusão e diversidade.
 - Satisfação reduzida entre funcionários de grupos sub-representados.

Stakeholder 3: Clientes

1. Capital Financeiro

- **Diagnóstico:** Serviços e produtos com preços elevados, restringindo o acesso a um público mais amplo.
- **Exemplo:** Pacotes turísticos com custo acima da média do mercado ecológico.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Número limitado de clientes atendidos.
 - Reclamações sobre preços elevados.
 - Vendas estagnadas ou em declínio.

2. Capital Social

- **Diagnóstico:** Relação transacional com os clientes, sem construção de fidelidade ou comunidade.
- **Exemplo:** Falta de programas de fidelização ou engajamento pós-venda.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Baixa taxa de recompra (20%).
 - Poucos seguidores ou engajamento nas redes sociais.
 - Avaliações medianas em plataformas de opinião.

3. Capital Material

- **Diagnóstico:** Experiências oferecidas carecem de qualidade em infraestrutura e comodidades.
- **Exemplo:** Acomodações simples sem conforto esperado para o preço cobrado.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Reclamações sobre instalações físicas.
 - Baixa avaliação de qualidade nas experiências.
 - Necessidade de reformas ou upgrades.

4. Capital Natural/Vivo

- **Diagnóstico:** Experiências limitadas em contato com a natureza devido ao estágio inicial de recuperação das áreas.
- **Exemplo:** Pouca diversidade de fauna e flora observada pelos visitantes.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Feedbacks indicando expectativas não atendidas.
 - Baixo número de atividades relacionadas à natureza.
 - Satisfação reduzida com o aspecto ambiental.

5. Capital Intelectual

- **Diagnóstico:** Informações escassas fornecidas aos clientes sobre conservação e sustentabilidade.
- **Exemplo:** Guias turísticos sem treinamento adequado ou materiais educativos.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Baixo nível de conhecimento adquirido pelos clientes.
 - Ausência de programas educativos.
 - Feedbacks solicitando mais informações.

6. Capital Experiencial

- **Diagnóstico:** Experiências oferecidas são genéricas e não proporcionam vivências memoráveis.
- **Exemplo:** Atividades repetitivas sem diferenciação ou personalização.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Baixo índice de recomendações espontâneas.
 - Avaliações medianas em plataformas de viagem.
 - Taxa de retorno de clientes baixa.

7. Capital Espiritual

- **Diagnóstico:** Falta de conexão emocional ou inspiração proporcionada aos clientes.
- **Exemplo:** Atividades focadas apenas em entretenimento sem reflexão sobre sustentabilidade.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - *Feedbacks* indicando falta de profundidade na experiência.
 - Nenhuma menção a impactos transformadores nas avaliações.
 - Desinteresse em programas de longo prazo.

8. Capital Cultural

Diagnóstico: Pouca integração de aspectos culturais locais nas experiências oferecidas.

Exemplo: Ausência de interação com comunidades ou manifestações culturais.

Indicadores de Desempenho:

- Satisfação reduzida com o aspecto cultural.
- Baixo engajamento com a cultura local.
- Feedbacks solicitando experiências mais autênticas.

Stakeholder 4: Beneficiários Humanos (Indivíduos, Coletivos, Comunidades etc.)

1. Capital Financeiro

Diagnóstico: Comunidades locais enfrentam limitações econômicas significativas com escassez de oportunidades de emprego e geração de renda.

Exemplo: Taxa de desemprego na região de 25% e renda média familiar abaixo do salário-mínimo nacional.

Indicadores de Desempenho:

- IDH baixo da região
- Falta de investimentos em infraestrutura econômica
- Níveis de renda abaixo do salário-mínimo

2. Capital Social

Diagnóstico: Relação frágil entre o NIS e as comunidades locais, com baixa confiança e participação comunitária limitada.

Exemplo: Apenas 10% dos líderes comunitários relatam envolvimento em decisões da empresa.

Indicadores de Desempenho:

- Baixa participação em reuniões comunitárias
- Ausência de canais de comunicação efetivos
- Falta de mecanismos de participação coletiva

3. Capital Material

Diagnóstico: Comunidades sem acesso adequado à infraestrutura básica essencial.

Exemplo: Falta de acesso a água potável e saneamento básico.

Indicadores de Desempenho:

- Número insuficiente de escolas equipadas
- Quantidade limitada de postos de saúde
- Presença de habitações precárias

4. Capital Natural/Vivo

Diagnóstico: Comunidades locais sem benefícios diretos da conservação ambiental e acesso restrito às áreas naturais recuperadas.

Exemplo: Diminuição de estoques pesqueiros e solo empobrecido para agricultura.

Indicadores de Desempenho:

- Redução na disponibilidade de recursos naturais
- Baixa qualidade do solo para agricultura
- Serviços ecossistêmicos não restabelecidos

5. Capital Intelectual

Diagnóstico: Lacuna significativa em educação e capacitação profissional nas comunidades.

Exemplo: Taxa de analfabetismo de 20% e baixa escolaridade média.

Indicadores de Desempenho:

- Alto índice de analfabetismo
- Escolaridade média limitada ao ensino fundamental
- Ausência de programas educacionais

6. Capital Experiencial

Diagnóstico: Falta de oportunidades para participação e experiência prática nas atividades do NIS.

Exemplo: Apenas 5% da força de trabalho da empresa composta por moradores locais.

Indicadores de Desempenho:

- Baixa taxa de contratação local
- Ausência de programas de voluntariado
- Falta de programas de estágios comunitários

7. Capital Espiritual

Diagnóstico: Atividades do NIS não consideram adequadamente crenças, valores e práticas tradicionais das comunidades.

Exemplo: Construção de instalações em áreas consideradas sagradas por comunidades indígenas.

Indicadores de Desempenho:

- Aumento no número de reclamações formais
- Crescimento de manifestações e protestos
- Conflitos culturais e espirituais reportados

8. Capital Cultural

Diagnóstico: Falta de valorização e integração da cultura local nas atividades do NIS.

Exemplo: Pouco ou nenhum apoio a festivais culturais e rituais ancestrais.

Indicadores de Desempenho:

- Redução de 30% na realização de eventos culturais
- Diminuição do uso de idiomas locais entre jovens
- Baixa preservação de práticas tradicionais

Versão 2: Intencionalidade de Impacto e Teoria da Mudança

Stakeholder 1: Sócios e Investidores

1. Capital Financeiro

- **Intencionalidade:** Maximizar retornos financeiros sustentáveis por meio da venda de créditos de carbono e biodiversidade, além do aumento do turismo regenerativo.

- **Teoria da Mudança:** Investir em certificações e parcerias para acessar mercados globais de créditos ambientais e atrair um número maior de turistas conscientes.

- **Exemplo:** Obtenção de certificações internacionais que valorizam os créditos de carbono gerados.

- **Indicadores de Desempenho:**

- Aumento de 15% no ROI anual.
- Crescimento de 30% nas vendas de créditos ambientais.
- Expansão do mercado turístico em 25%.

2. Capital Social

- **Intencionalidade:** Fortalecer redes de relacionamento com *stakeholders*-chave para ampliar o impacto e oportunidades de negócios.

- **Teoria da Mudança:** Engajar-se ativamente em fóruns, conferências e parcerias estratégicas.

- **Exemplo:** Participação em conselhos de sustentabilidade e alianças com outras empresas de impacto.

- **Indicadores de Desempenho:**

- Aumento do número de parcerias para 10.
- Reconhecimento em premiações do setor.
- Participação em 5 eventos anuais relevantes.

3. Capital Material

- **Intencionalidade:** Modernizar a infraestrutura e adquirir tecnologias avançadas para melhorar a eficiência e a qualidade das operações.
- **Teoria da Mudança:** Investir em equipamentos modernos e instalações sustentáveis.
- **Exemplo:** Implementação de sistemas de monitoramento por satélite e construção de alojamentos ecológicos.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Redução de 20% nos custos operacionais.
 - Aumento na satisfação dos clientes para 90%.
 - Melhoria na precisão dos dados ambientais coletados.

4. Capital Natural/Vivo

- **Intencionalidade:** Restaurar ecossistemas degradados e aumentar a biodiversidade local.
- **Teoria da Mudança:** Aplicar técnicas de restauração ecológica e promover a conservação ativa.
- **Exemplo:** Plantio de 100 mil mudas de espécies nativas e criação de reservas naturais.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Aumento de 50% na cobertura vegetal nativa.
 - Retorno de espécies ameaçadas ao habitat.
 - Melhoria na qualidade da água e solo.

5. Capital Intelectual

- **Intencionalidade:** Desenvolver conhecimento especializado e fomentar a inovação nas práticas de restauração e conservação.
- **Teoria da Mudança:** Investir em pesquisa, desenvolvimento e capacitação contínua da equipe.
- **Exemplo:** Parcerias com universidades para pesquisa e programas de treinamento avançado.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Publicação de 5 artigos científicos.
 - 80% da equipe com certificações especializadas.
 - Desenvolvimento de novas técnicas de restauração.

6. Capital Experiencial

- **Intencionalidade:** Acumular experiência prática e compartilhar aprendizados para aprimorar operações e influenciar o setor.
- **Teoria da Mudança:** Documentar e disseminar as melhores práticas e casos de sucesso.
- **Exemplo:** Criação de um centro de referência em restauração ambiental.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Realização de 3 workshops anuais.
 - Participação em projetos colaborativos.
 - Reconhecimento como modelo no setor.

7. Capital Espiritual

- **Intencionalidade:** Alinhar profundamente a empresa com valores éticos e um propósito maior de regeneração planetária.
- **Teoria da Mudança:** Incorporar práticas de governança ética e promover uma cultura organizacional inspiradora.
- **Exemplo:** Definição clara de missão e visão compartilhadas e implementação de políticas de responsabilidade socioambiental.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - 100% de alinhamento dos funcionários com os valores da empresa.
 - Engajamento em iniciativas comunitárias.
 - Feedback positivo sobre a cultura corporativa.

8. Capital Cultural

- **Intencionalidade:** Integrar e valorizar a cultura local, fortalecendo a identidade regional e promovendo o desenvolvimento social.
 - **Teoria da Mudança:** Envolver as comunidades locais e incorporar tradições e conhecimentos nas atividades.
 - **Exemplo:** Parcerias com comunidades indígenas para desenvolver roteiros turísticos culturais.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Aumento da satisfação comunitária em 80%.
 - Preservação de 5 práticas culturais locais.
 - Criação de programas educacionais conjuntos.
-

Stakeholder 2: Funcionários

Versão 1: Diagnóstico Situacional (*Baseline*)

1. Capital Financeiro

- **Diagnóstico:** Os funcionários recebem salários competitivos, mas há ausência de benefícios adicionais como participação nos lucros ou planos de carreira estruturados.

- **Exemplo:** A falta de incentivos financeiros além do salário base leva a uma rotatividade moderada.

- **Indicadores de Desempenho:**

- Rotatividade anual de 15%.
- Satisfação salarial em 70% nas pesquisas internas.
- Ausência de planos de progressão de carreira.

2. Capital Social

- **Diagnóstico:** Relações profissionais cordiais, porém falta de coesão e espírito de equipe entre departamentos.

- **Exemplo:** Poucas iniciativas de integração ou projetos colaborativos intersetoriais.

- **Indicadores de Desempenho:**

- Baixo índice de participação em eventos corporativos.
- Feedbacks apontando comunicação interna ineficiente.
- Escassa colaboração entre equipes.

3. Capital Material

- **Diagnóstico:** Infraestrutura de trabalho básica, com equipamentos adequados, mas sem foco no bem-estar ou conforto dos funcionários.

- **Exemplo:** Escritórios sem áreas de convivência ou espaços para descanso.

- **Indicadores de Desempenho:**

- Reclamações sobre condições físicas do local de trabalho.
- Baixa pontuação em satisfação com o ambiente laboral.
- Ausência de iniciativas de melhoria do espaço de trabalho.

4. Capital Natural/Vivo

- **Diagnóstico:** O contato dos funcionários com a natureza é limitado, reduzindo a conexão com o propósito ambiental da empresa.

- **Exemplo:** Funcionários administrativos raramente visitam as áreas de conservação.

- **Indicadores de Desempenho:**
 - Baixo envolvimento em atividades ao ar livre.
 - Pouca compreensão das iniciativas ambientais da empresa.
 - Desconexão com o impacto ambiental gerado.
5. **Capital Intelectual**
- **Diagnóstico:** Poucas oportunidades de desenvolvimento profissional e aprendizado contínuo.
 - **Exemplo:** Ausência de programas de treinamento ou acesso a cursos de especialização.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Investimento em treinamento por funcionário abaixo do setor.
 - Baixa participação em conferências ou workshops.
 - Estagnação nas habilidades e conhecimentos da equipe.
6. **Capital Experiencial**
- **Diagnóstico:** Funcionários possuem experiência limitada em projetos de impacto socioambiental.
 - **Exemplo:** Novos contratados sem histórico em sustentabilidade ou conservação.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Necessidade de supervisão intensiva.
 - Curva de aprendizado prolongada.
 - Erros operacionais frequentes.
7. **Capital Espiritual**
- **Diagnóstico:** Falta de alinhamento entre os valores pessoais dos funcionários e a missão da empresa.
 - **Exemplo:** Desinteresse em participar de iniciativas voluntárias ou comunitárias.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Baixo engajamento em programas de responsabilidade social.
 - Feedbacks indicando falta de propósito no trabalho.
 - Satisfação geral reduzida.
8. **Capital Cultural**
- **Diagnóstico:** Ambiente de trabalho pouco diverso, com escassa valorização da pluralidade cultural.
 - **Exemplo:** Predominância de um perfil homogêneo entre os funcionários.

- **Indicadores de Desempenho:**
 - Baixa diversidade de gênero e étnica.
 - Ausência de políticas de inclusão.
 - Sentimento de exclusão entre minorias.

Versão 2: Intencionalidade de Impacto e Teoria da Mudança

1. Capital Financeiro

- **Intencionalidade:** Implementar benefícios financeiros adicionais, como participação nos lucros e planos de carreira claros.
- **Teoria da Mudança:** Ao valorizar financeiramente os funcionários, espera-se aumentar a motivação, retenção e produtividade.
- **Exemplo:** Introdução de um programa de bonificação atrelado ao desempenho ambiental da empresa.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Rotatividade reduzida para 5%.
 - Satisfação salarial atingindo 90%.
 - Aumento na produtividade em 20%.

2. Capital Social

- **Intencionalidade:** Fortalecer o espírito de equipe e a comunicação interna.
- **Teoria da Mudança:** Promovendo a colaboração, a empresa cria um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente.
- **Exemplo:** Realização de workshops de integração e criação de grupos de trabalho interdepartamentais.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Aumento na participação em eventos internos.
 - Melhoria nos feedbacks sobre comunicação.
 - Projetos colaborativos bem-sucedidos.

3. Capital Material

- **Intencionalidade:** Melhorar as instalações e equipamentos, focando no bem-estar dos funcionários.
- **Teoria da Mudança:** Um ambiente de trabalho agradável aumenta a satisfação e a eficiência.
- **Exemplo:** Criação de espaços de convivência e adoção de mobiliário ergonômico.

- **Indicadores de Desempenho:**
 - Satisfação com o ambiente de trabalho acima de 90%.
 - Redução em licenças médicas relacionadas ao trabalho.
 - Aumento na produtividade.
- 4. **Capital Natural/Vivo**
 - **Intencionalidade:** Promover o engajamento dos funcionários com as iniciativas ambientais.
 - **Teoria da Mudança:** Ao vivenciar a natureza, os funcionários reforçam a conexão com a missão da empresa.
 - **Exemplo:** Programas de voluntariado ambiental e visitas regulares às áreas de conservação.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - 80% dos funcionários participando de atividades ao ar livre.
 - Aumento no conhecimento sobre projetos ambientais.
 - Maior engajamento nas iniciativas sustentáveis.
- 5. **Capital Intelectual**
 - **Intencionalidade:** Investir no desenvolvimento profissional contínuo.
 - **Teoria da Mudança:** Funcionários capacitados contribuem com ideias inovadoras e melhor desempenho.
 - **Exemplo:** Oferecimento de cursos de especialização e treinamentos internos.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Investimento em treinamento por funcionário aumentado em 50%.
 - Melhorias nas competências técnicas da equipe.
 - Inovação em processos e práticas.
- 6. **Capital Experiencial**
 - **Intencionalidade:** Enriquecer a experiência prática dos funcionários em projetos socioambientais.
 - **Teoria da Mudança:** A prática reforça o aprendizado e a eficiência operacional.
 - **Exemplo:** Rotação de funções e participação em diferentes projetos.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Redução em erros operacionais.
 - Aumento na eficácia dos projetos.
 - Maior autonomia dos funcionários.

7. Capital Espiritual

- **Intencionalidade:** Alinhar os valores dos funcionários com a missão da empresa.
- **Teoria da Mudança:** Valores compartilhados aumentam o senso de propósito e satisfação no trabalho.
- **Exemplo:** Sessões de alinhamento de valores e inclusão de práticas reflexivas.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Engajamento em programas de responsabilidade social acima de 70%.
 - Feedbacks positivos sobre o propósito no trabalho.
 - Maior retenção de talentos.

8. Capital Cultural

- **Intencionalidade:** Fomentar a diversidade e inclusão no ambiente de trabalho.
- **Teoria da Mudança:** Uma cultura inclusiva promove inovação e satisfação dos funcionários.
- **Exemplo:** Políticas de contratação inclusivas e celebração de datas culturais diversas.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Aumento na diversidade da equipe em 30%.
 - Melhoria na satisfação geral dos funcionários.
 - Redução de conflitos internos.

Stakeholder 3: Clientes

Versão 1: Diagnóstico Situacional (*Baseline*)

1. Capital Financeiro

- **Diagnóstico:** O alto custo dos serviços limita o acesso a uma clientela mais ampla.
- **Exemplo:** Pacotes turísticos com preços acima da média do mercado de ecoturismo.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Crescimento anual de clientes estagnado.
 - Reclamações sobre custo-benefício.

2. Capital Social

- **Diagnóstico:** Relação com os clientes é transacional, sem construção de fidelidade ou comunidade.
 - **Exemplo:** Falta de programas de fidelização ou canais de comunicação pós-venda.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Baixa taxa de recompra (20%).
 - Pouco engajamento nas redes sociais.
3. **Capital Material**
- **Diagnóstico:** Infraestrutura turística básica, sem diferenciais que encantem os clientes.
 - **Exemplo:** Acomodações sem características únicas ou sustentáveis.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Avaliações medianas em plataformas de turismo.
 - Feedbacks sugerindo melhorias estruturais.
4. **Capital Natural/Vivo**
- **Diagnóstico:** Experiências na natureza são limitadas pelo estágio de recuperação das áreas.
 - **Exemplo:** Baixa diversidade de fauna e flora observada.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Satisfação ambiental dos clientes em 60%.
 - Número reduzido de atividades ecológicas.
5. **Capital Intelectual**
- **Diagnóstico:** Informação e educação ambiental fornecidas aos clientes são superficiais.
 - **Exemplo:** Guias sem formação aprofundada em biologia ou ecologia.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Feedbacks indicando pouco aprendizado.
 - Baixa participação em atividades educativas.
6. **Capital Experiencial**
- **Diagnóstico:** As experiências oferecidas não são memoráveis ou diferenciadas.
 - **Exemplo:** Atividades padrão sem personalização ou inovação.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Baixo índice de recomendações espontâneas.

- Avaliações medianas da experiência geral.

7. Capital Espiritual

- **Diagnóstico:** Falta de conexão emocional ou transformação pessoal nos clientes.
- **Exemplo:** Clientes não se sentem inspirados a adotar práticas sustentáveis após a visita.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Feedbacks sem menções a impactos pessoais.
 - Baixa intenção de retorno motivada por propósito.

8. Capital Cultural

- **Diagnóstico:** Pouca integração de elementos culturais locais nas experiências.
- **Exemplo:** Ausência de interações com comunidades ou tradições regionais.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Satisfação cultural dos clientes em 50%.
 - Solicitações de experiências mais autênticas.

Versão 2: Intencionalidade de Impacto e Teoria da Mudança

1. Capital Financeiro

- **Intencionalidade:** Tornar os serviços mais acessíveis e oferecer opções de valor agregado.
- **Teoria da Mudança:** Diversificando ofertas, a empresa atrai um público mais amplo e aumenta a receita.
- **Exemplo:** Pacotes flexíveis e promoções sazonais.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Crescimento de 25% no número de clientes.
 - Aumento na satisfação com custo-benefício.

2. Capital Social

- **Intencionalidade:** Construir relacionamentos duradouros e uma comunidade de clientes.
- **Teoria da Mudança:** Engajamento contínuo aumenta a fidelidade e promove recomendações.
- **Exemplo:** Programa de fidelidade e grupos online para ex-clientes.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Aumento na taxa de recompra para 50%.
 - Maior engajamento nas mídias sociais.

3. Capital Material

- **Intencionalidade:** Melhorar a infraestrutura com foco em sustentabilidade e conforto.
- **Teoria da Mudança:** Instalações diferenciadas atraem clientes e elevam a experiência.
- **Exemplo:** Construção de eco-lodges com design sustentável.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Avaliações positivas das instalações.
 - Redução do impacto ambiental das operações.

4. Capital Natural/Vivo

- **Intencionalidade:** Ampliar as experiências de contato com a natureza, aproveitando a recuperação ambiental.
- **Teoria da Mudança:** Mais atividades ecológicas aumentam a satisfação e o valor percebido.
- **Exemplo:** Introdução de trilhas guiadas e observação de fauna.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Satisfação ambiental dos clientes acima de 90%.
 - Diversificação das atividades oferecidas.

5. Capital Intelectual

- **Intencionalidade:** Enriquecer o conhecimento dos clientes sobre conservação.
- **Teoria da Mudança:** Clientes informados se tornam embaixadores da causa ambiental.
- **Exemplo:** Workshops e palestras com especialistas.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Feedbacks destacando o aprendizado.
 - Aumento na participação em atividades educativas.

6. Capital Experiencial

- **Intencionalidade:** Proporcionar experiências únicas e personalizadas.
- **Teoria da Mudança:** Experiências memoráveis aumentam a satisfação e a recomendação.
- **Exemplo:** Atividades personalizadas de acordo com os interesses dos clientes.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Aumento no índice de recomendações.

- Avaliações excelentes da experiência geral.

7. Capital Espiritual

- **Intencionalidade:** Facilitar conexões profundas dos clientes com a natureza e o propósito de conservação.
- **Teoria da Mudança:** Conexões emocionais geram impactos duradouros e mudanças de comportamento.
- **Exemplo:** Sessões de meditação ao ar livre e reflexões guiadas.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Feedbacks mencionando transformação pessoal.
 - Maior engajamento em causas ambientais.

8. Capital Cultural

- **Intencionalidade:** Integrar elementos culturais locais, valorizando a autenticidade das experiências.
- **Teoria da Mudança:** A valorização cultural enriquece a experiência e fortalece laços com a comunidade.
- **Exemplo:** Visitas a comunidades tradicionais e participação em festivais locais.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Satisfação cultural acima de 90%.
 - Aumento na contribuição para a economia local.

Stakeholder 4: Beneficiários Humanos (Indivíduos, Coletivos, Comunidades, etc.)

Versão 1: Diagnóstico Situacional (*Baseline*)

1. Capital Financeiro

- **Diagnóstico:** Comunidades locais beneficiam-se pouco economicamente do negócio.
- **Exemplo:** Baixo número de empregos gerados localmente.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Taxa de desemprego na região permanece alta.
 - Renda média das famílias não aumentou.

2. Capital Social

- **Diagnóstico:** Relação fraca entre a empresa e as comunidades locais.
- **Exemplo:** Falta de engajamento comunitário ou projetos colaborativos.
- **Indicadores de Desempenho:**

- Baixa participação em eventos comunitários.
- Desconfiança da comunidade em relação à empresa.

3. Capital Material

- **Diagnóstico:** Infraestrutura comunitária não é apoiada ou melhorada pela empresa.
- **Exemplo:** Ausência de investimentos em escolas ou centros de saúde.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Necessidades básicas da comunidade não atendidas.
 - Reclamações sobre falta de apoio.

4. Capital Natural/Vivo

- **Diagnóstico:** Comunidades não percebem benefícios ambientais diretos.
- **Exemplo:** Acesso restrito a áreas naturais recuperadas.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Desconhecimento sobre os projetos ambientais.
 - Nenhuma melhoria na qualidade de vida relacionada ao ambiente.

5. Capital Intelectual

- **Diagnóstico:** Falta de programas educacionais ou de capacitação para a comunidade.
- **Exemplo:** Ausência de iniciativas de educação ambiental.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Níveis de escolaridade estagnados.
 - Baixa oferta de cursos ou treinamentos.

6. Capital Experiencial

- **Diagnóstico:** Comunidades locais não participam das atividades ou projetos.
- **Exemplo:** Nenhum membro da comunidade envolvido nas operações da empresa.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Falta de transferência de conhecimento prático.
 - Baixo empoderamento comunitário.

7. Capital Espiritual

- **Diagnóstico:** Desconsideração das crenças e valores das comunidades locais.
- **Exemplo:** Atividades da empresa que conflitam com tradições locais.
- **Indicadores de Desempenho:**

- Sentimento de desrespeito ou alienação.
- Reclamações sobre impactos culturais.

8. Capital Cultural

- **Diagnóstico:** Práticas culturais locais não são valorizadas ou são ignoradas.
- **Exemplo:** Falta de apoio a eventos culturais ou tradicionais.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Erosão de tradições culturais.
 - Baixa participação em festividades locais.

Versão 2: Intencionalidade de Impacto e Teoria da Mudança

1. Capital Financeiro

- **Intencionalidade:** Gerar oportunidades econômicas para as comunidades locais.
- **Teoria da Mudança:** Ao investir na comunidade, melhora-se a qualidade de vida e fortalece-se a economia local.
- **Exemplo:** Priorizar a contratação local e apoiar empreendimentos comunitários.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Redução da taxa de desemprego em 20%.
 - Aumento da renda média familiar.

2. Capital Social

- **Intencionalidade:** Fortalecer os laços com as comunidades, promovendo confiança e colaboração.
- **Teoria da Mudança:** Relacionamentos sólidos levam a parcerias benéficas e impactos positivos duradouros.
- **Exemplo:** Criação de conselhos comunitários e participação em eventos locais.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Aumento na participação comunitária.
 - Feedbacks positivos sobre a relação com a empresa.

3. Capital Material

- **Intencionalidade:** Investir em infraestrutura que beneficie a comunidade.
- **Teoria da Mudança:** Melhorias estruturais elevam a qualidade de vida e fortalecem a relação com a empresa.
- **Exemplo:** Construção de centros comunitários e melhorias em escolas.
- **Indicadores de Desempenho:**

- Acesso a serviços básicos ampliado.
- Satisfação da comunidade acima de 90%.

4. **Capital Natural/Vivo**

- **Intencionalidade:** Envolver a comunidade na conservação e usufruir dos benefícios ambientais.
- **Teoria da Mudança:** Comunidades engajadas protegem e valorizam o ambiente natural.
- **Exemplo:** Programas de educação ambiental e acesso controlado a áreas naturais.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Aumento no conhecimento ambiental.
 - Melhoria na qualidade de vida relacionada ao ambiente.

5. **Capital Intelectual**

- **Intencionalidade:** Oferecer oportunidades de educação e capacitação.
- **Teoria da Mudança:** Educação promove o desenvolvimento social e econômico.
- **Exemplo:** Cursos de capacitação profissional e bolsas de estudo.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Melhoria nos níveis de escolaridade.
 - Maior empregabilidade local.

6. **Capital Experiencial**

- **Intencionalidade:** Proporcionar experiências práticas que empoderem a comunidade.
- **Teoria da Mudança:** Participação ativa aumenta o conhecimento e a autonomia.
- **Exemplo:** Envolvimento em projetos de restauração ecológica.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Transferência de conhecimento prático.
 - Aumento na autossuficiência comunitária.

7. **Capital Espiritual**

- **Intencionalidade:** Respeitar e integrar os valores e crenças locais nas atividades da empresa.
- **Teoria da Mudança:** Valorização cultural fortalece laços e promove harmonia.

- **Exemplo:** Participação em rituais e celebrações locais.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Feedbacks positivos sobre respeito cultural.
 - Maior integração empresa-comunidade.
8. **Capital Cultural**
- **Intencionalidade:** Preservar e promover as tradições culturais locais.
 - **Teoria da Mudança:** Cultura fortalecida enriquece a comunidade e as experiências dos clientes.
 - **Exemplo:** Apoio a artistas locais e eventos culturais.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Aumento na participação em festividades.
 - Preservação de práticas culturais.

Stakeholder 5: Beneficiários Não-Humanos (Biodiversidade, Espécies Específicas, Biomas, etc.)

Versão 1: Diagnóstico Situacional (*Baseline*)

1. **Capital Financeiro**
- **Diagnóstico:** Investimentos limitados em conservação além do necessário para as operações.
 - **Exemplo:** Recursos financeiros focados em atividades lucrativas.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Percentual do orçamento destinado à conservação é baixo.
 - Poucos projetos de proteção de espécies em andamento.
2. **Capital Social**
- **Diagnóstico:** Pouca colaboração com organizações ambientais e de pesquisa.
 - **Exemplo:** Ausência de parcerias com ONGs ou instituições científicas.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Número reduzido de colaborações.
 - Falta de participação em redes de conservação.
3. **Capital Material**
- **Diagnóstico:** Infraestrutura impacta negativamente os habitats naturais.
 - **Exemplo:** Construções que fragmentam o habitat de espécies.
 - **Indicadores de Desempenho:**

- Aumento na degradação de áreas naturais.
 - Reclamações de ambientalistas.
4. **Capital Natural/Vivo**
- **Diagnóstico:** Biodiversidade local ameaçada devido a práticas inadequadas.
 - **Exemplo:** Diminuição de espécies nativas e aumento de invasoras.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Declínio nas populações de espécies-chave.
 - Redução na qualidade dos ecossistemas.
5. **Capital Intelectual**
- **Diagnóstico:** Conhecimento limitado sobre a biodiversidade e ecologia locais.
 - **Exemplo:** Falta de estudos ou monitoramento ambiental.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Ausência de inventários de fauna e flora.
 - Decisões não baseadas em ciência.
6. **Capital Experiencial**
- **Diagnóstico:** Equipe sem experiência prática em conservação e manejo ambiental.
 - **Exemplo:** Falta de treinamento em práticas sustentáveis.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Ineficiência em ações de conservação.
 - Baixa eficácia nas intervenções ambientais.
7. **Capital Espiritual**
- **Diagnóstico:** Desconsideração do valor intrínseco dos seres não-humanos.
 - **Exemplo:** Prioridade às atividades econômicas em detrimento da natureza.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Decisões que prejudicam ecossistemas.
 - Falta de políticas de proteção animal.
8. **Capital Cultural**
- **Diagnóstico:** Ignora-se a importância cultural da biodiversidade para comunidades locais.
 - **Exemplo:** Impacto negativo em espécies com significado cultural.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Reclamações de comunidades tradicionais.

- Perda de práticas culturais ligadas à natureza.

Versão 2: Intencionalidade de Impacto e Teoria da Mudança

1. Capital Financeiro

- **Intencionalidade:** Investir significativamente na conservação e restauração ambiental.
- **Teoria da Mudança:** Recursos adequados permitem a proteção efetiva da biodiversidade.
- **Exemplo:** Destinar parte dos lucros para fundos de conservação.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Aumento no orçamento para conservação em 50%.
 - Desenvolvimento de novos projetos de proteção.

2. Capital Social

- **Intencionalidade:** Estabelecer parcerias com organizações ambientais e científicas.
- **Teoria da Mudança:** Colaborações fortalecem ações de conservação e compartilham conhecimento.
- **Exemplo:** Projetos conjuntos com ONGs e universidades.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Número de parcerias estabelecidas.
 - Resultados positivos em projetos colaborativos.

3. Capital Material

- **Intencionalidade:** Desenvolver infraestrutura que minimize impactos ambientais.
- **Teoria da Mudança:** Infraestrutura sustentável protege habitats e espécies.
- **Exemplo:** Construções ecológicas e corredores de fauna.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Redução de áreas degradadas.
 - Melhoria na conectividade dos habitats.

4. Capital Natural/Vivo

- **Intencionalidade:** Restaurar e proteger a biodiversidade local.
- **Teoria da Mudança:** Ações diretas recuperam ecossistemas e populações de espécies.

- **Exemplo:** Programas de reflorestamento e controle de espécies invasoras.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Aumento na população de espécies nativas.
 - Recuperação de ecossistemas degradados.
5. **Capital Intelectual**
- **Intencionalidade:** Ampliar o conhecimento sobre a biodiversidade e práticas de conservação.
 - **Teoria da Mudança:** Conhecimento embasa decisões eficazes e inovadoras.
 - **Exemplo:** Pesquisas científicas e monitoramento ambiental contínuo.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Publicação de estudos e relatórios.
 - Implementação de práticas baseadas em evidências.
6. **Capital Experiencial**
- **Intencionalidade:** Desenvolver habilidades práticas em conservação na equipe e comunidade.
 - **Teoria da Mudança:** Experiência prática aumenta a eficácia das ações ambientais.
 - **Exemplo:** Treinamentos em técnicas de conservação e manejo sustentável.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Equipe capacitada e atuante.
 - Melhoria nos resultados das intervenções.
7. **Capital Espiritual**
- **Intencionalidade:** Valorizar o respeito e cuidado com todas as formas de vida.
 - **Teoria da Mudança:** Ética ambiental promove decisões alinhadas com a sustentabilidade.
 - **Exemplo:** Políticas de bem-estar animal e proteção de habitats críticos.
 - **Indicadores de Desempenho:**
 - Decisões que priorizam a proteção ambiental.
 - Maior equilíbrio ecológico.
8. **Capital Cultural**
- **Intencionalidade:** Reconhecer e integrar a importância cultural da biodiversidade.

- **Teoria da Mudança:** Preservação cultural e ambiental são fortalecidas mutuamente.
- **Exemplo:** Apoio a práticas culturais ligadas à natureza e educação ambiental.
- **Indicadores de Desempenho:**
 - Preservação de espécies com valor cultural.
 - Aumento na conscientização ambiental nas comunidades.

Considerações Finais

O desenvolvimento desta matriz para os *stakeholders* primários demonstra a complexidade e a interdependência das diferentes formas de capital em um negócio de impacto socioambiental. Ao identificar o **diagnóstico situacional** e estabelecer a **intencionalidade de impacto** de forma clara – decomposto nas diversas formas de capital - a empresa pode direcionar suas ações para maximizar benefícios para todos os *stakeholders*, promovendo a sustentabilidade integral e a regeneração dos ecossistemas e comunidades envolvidas. A necessidade de uma abordagem integrada que considere todas as formas de capital, conforme apontado por Roland e Landua (2013), o equilíbrio e a regeneração dos diferentes capitais demonstram ser essenciais para a sustentabilidade a longo prazo, a despeito dos desafios que essa jornada impõe.

Por outro lado, a identificação detalhada dos problemas existentes permite ao NIS desenvolver estratégias alinhadas com sua intencionalidade de impacto, direcionando esforços para áreas críticas e promovendo transformações positivas que beneficiem não apenas os seres humanos, mas também os ecossistemas e as espécies que deles dependem.

Referências

ROLAND, G. **Eight Forms of Capital**. 2011. Disponível em: <https://livingcapitalmetrics.wordpress.com/2011/09/27/eight-forms-of-capital/>. Acesso em: 10 out. 2023.

ROLAND, G.; LANDUA, E. **Regenerative Enterprise: Optimizing for Multi-Capital Abundance**. 1. ed. Berkeley: Elevate, 2013.