

Impactando empreendedores de impacto

Matheus Lopes Pereira, M.Sc.

Carlos Heitor Campani, Ph.D.

Tatiana Botelho, Ph.D.

RIO DE JANEIRO, 2023

Apresentação

Da crise climática à destruição dos ecossistemas naturais, o mundo enfrenta um conjunto sem precedentes de adversidades interconectados. Uma nova geração de empreendedores, focada em desenvolver soluções com impactos positivos, está usando sua energia criativa para superar importantes desafios, sejam da humanidade ou de suas comunidades. De plásticos feitos de polímeros de algas, fungos que protegem a produção agrícola à bioeconomia que promove a conservação das florestas, empreendedores mostram interesse genuíno de melhorar a situação social e o ecossistema ao seu redor. Nesse caso, a busca do lucro não é o único objetivo, quiçá o status de crescer ou qualquer objetivo tradicional que se possa atingir: trata-se de uma questão de propósito, de motivação e de inconformidade.

O empreendedorismo e o desenvolvimento socioambiental são dois mundos que se conectam e, por que não dizer, se complementam. No entanto, é possível que uma empresa se mantenha crescendo se ela tiver um resultado financeiro positivo, mesmo não tendo um resultado satisfatório do ponto de vista da sustentabilidade socioambiental. A sociedade ainda não tem mecanismos de contabilizar a maioria absoluta das externalidades envolvidas e, assim, impõe custos a empresas que contribuem negativamente para a sustentabilidade supracitada. Por outro lado, uma empresa só consegue gerar benefícios para a sociedade se tiver escala e, por sua vez, só tem escala se tiver rentabilidade compatível com o seu negócio. Não é incomum que empreendedores de impacto se enamorem de suas narrativas e acabam por negligenciar os aspectos financeiro-econômicos de seus negócios.

Nosso propósito com esse material é identificar boas práticas que auxiliem o empreendedor neste desafio que é desenvolver negócios sustentáveis, de forma que ele consiga gerar o retorno esperado pela sociedade e, também, ser viável e próspero financeiramente. Este documento busca, portanto, apoiar no processo decisório do empreendedor de impacto, potencializando seu alcance e seus resultados financeiros e socioambientais.

Sumário

1. Introdução	4
2. Como modelos de criação de startups abordam impactos socioambientais?	5
2.1 Business Model Generation	6
2.2 Modelo C	6
2.3 Lean Startup	8
2.4 Empreendedorismo Disciplinado	9
3. O processo de desenvolvimento de uma startup de impacto é diferente de uma startup tradicional?	11
3.1 O processo de ideação de empresas de impacto é similar ao de empresas tradicionais	12
3.2 As condições de contorno operacionais são definidas pelo impacto desejado	13
3.3 No desenvolvimento da empresa, é necessário ter clareza de onde está o impacto	14
3.4 É fundamental diferenciar a proposta de valor para o cliente da narrativa de impacto	15
3.5 Programas de aceleração e mentoria são importantes	16
4. Conclusão	17
5. Referência bibliográfica	19

1. Introdução

Empreender é um caminho repleto de desafios, tais como encontrar o equilíbrio adequado entre produto e mercado, criar um modelo de negócios vencedor e manter um fluxo de caixa sustentável durante todas as etapas de desenvolvimento do negócio. A todos esses desafios, acrescentam-se ainda a burocracia, a carga tributária complexa e, muitas vezes, a falta de infraestrutura adequada em nosso país. O Brasil é um país com características socioambientais complexas: contém uma biodiversidade rica com cinco biomas em seu território, possui a maior quantidade de água doce do planeta e o sétimo maior mercado consumidor do mundo. Ao mesmo tempo, apresenta taxas de desmatamento elevadas, uma distribuição de renda que o torna um dos países mais desiguais do mundo e se encontra na inadequada 112ª posição mundial no que diz respeito a métricas de saneamento básico (WORLD INEQUALITY LAB, 2021).

Não obstante, esses obstáculos também representam oportunidades para empreendedores visionários e engajados em desenvolver inovações e de alto impacto. Com a capacidade de abraçar esses desafios e encontrar soluções criativas, os empreendedores podem criar negócios de sucesso e ajudar a tornar o Brasil um lugar melhor para todos. Segundo o guia do Modelo C, “negócios de impacto são modelos com diferentes formatos jurídicos, que apresentam soluções para os problemas sociais e ambientais”. Esses negócios se diferenciam de empresas comuns e ONGs justamente por ter como propósito duplo e explícito gerar impacto socioambiental positivo e receitas sustentáveis a partir da comercialização dos seus produtos ou serviços.

Desta forma, negócios de impacto precisam buscar a solução para duas necessidades distintas: o primeiro é uma carência social ou ambiental e o segundo, uma demanda do mercado. Se ele não conseguir impactar a primeira necessidade, o negócio não consegue alcançar seu propósito socioambiental. Por outro lado, se não conseguir resolver a demanda do mercado, ele não conseguirá ser próspero, ter escala e, portanto, se manter vivo economicamente. Consequentemente, não conseguirá alcançar seu objetivo socioambiental.

Grandes investidores começaram a entender que podem e devem contribuir para serem parte da solução dos grandes problemas da humanidade. Delegar esta responsabilidade para os governos já se mostrou insuficiente. As startups de impacto são, portanto, um caminho para inovação e escala em negócios com efeitos socioambientais positivos. De acordo com John Doerr, investidor de venture capital proeminente, teremos de investir mais de US\$ 1,7 trilhão por ano durante os próximos 20 anos ou mais para alcançar nossas emissões de carbono zero. Ele acredita que esta é a maior oportunidade de investimento de nossas vidas (DOERR, 2022).

Nas últimas décadas vêm se desenvolvendo vários modelos e métodos para auxiliar a criação de negócios e crescimento de startups. Ao desenvolver esse estudo, nossa primeira pergunta foi: como os modelos de criação de startups abordam os impactos socioambientais?

Essa pergunta é respondida na próxima seção, na qual apresentamos uma revisão bibliográfica sobre as principais teorias de desenvolvimento de startups e como estas fornecem ferramentas para o empreendedor tratar os impactos do seu negócio.

A próxima questão que nos intrigou deriva diretamente da primeira: o processo de desenvolvimento de uma startup de impacto é diferente de uma startup tradicional? Para aprofundar o estudo, entrevistamos empreendedores de diferentes setores e com estágios de negócio distintos. O objetivo dessas entrevistas é cruzar os pontos levantados nas metodologias com o que cada empreendedor realizou na prática. O detalhamento dessas entrevistas está na seção 3.

Na sequência, resumimos os desafios encontrados pelos empreendedores entrevistados para, então, tecer ponderações e recomendações que auxiliem empreendedores de impacto no desafio da criação e crescimento do seu negócio.

2. Como modelos de criação de startups abordam impactos socioambientais?

Toda empresa, em rigor, gera impacto social e ambiental. Recentemente, a relevância do meio ambiente, da sociedade e da governança corporativa, tríade conhecida por suas siglas ASG em português e ESG em inglês, tem ganhado força entre os investidores. No entanto, as avaliações de mercado acabam por se aplicar principalmente a empresas já estabelecidas com ações na Bolsa da Valores. Buscamos nessa seção identificar e analisar entre os modelos de desenvolvimento de negócios existentes ferramentas que possam auxiliar empreendedores a potencializar o impacto positivo do negócio e reduzir consequências não intencionais.

As teorias de desenvolvimento de negócios sofreram grandes mudanças nas últimas décadas, o que se explica pelo avanço de tecnologias que ajudaram na conexão entre as pessoas e no desenvolvimento mais ágil e simples de ferramentas que auxiliam e barateiam o dia a dia do empreendedor. Diversas ferramentas foram desenvolvidas ao longo dos anos para apoiar o empreendedor na sua jornada, desde definir habilidades necessárias, avaliar o mercado, testar os produtos até a captação de investidores. Entre as principais metodologias encontram-se a Business Model Generation, a Startup Enxuta e o Empreendedorismo Disciplinado. Conforme apresentamos acima, o intuito desse trabalho não é avaliar a utilidade das ferramentas, já muito bem analisadas em estudos como do Ursache (2020), e sim entender como estas abordam os impactos e benefícios socioambientais. Dentre as metodologias mais amplas vimos poucas diretrizes no tocante à interação da startup com a sociedade e com o planeta. Encontramos uma única metodologia específica para negócios de impacto, o Modelo C do Canvas de Negócios, desenvolvido por duas organizações brasileiras.

2.1 Business Model Generation

O “Business Model Generation” é uma ferramenta bastante difundida. Ela foi desenvolvida para servir como um manual prático que ajuda no desenvolvimento e aprimoramento de um negócio. A teoria tem como base o quadro Canvas, onde nove itens são detalhados de forma a ter uma visão mais completa da complexidade do negócio e possíveis desafios. A metodologia é resultado de estudos realizados por Osterwalder e Pigneur (“Business Model Generation”, 2010).

Business Model Canvas

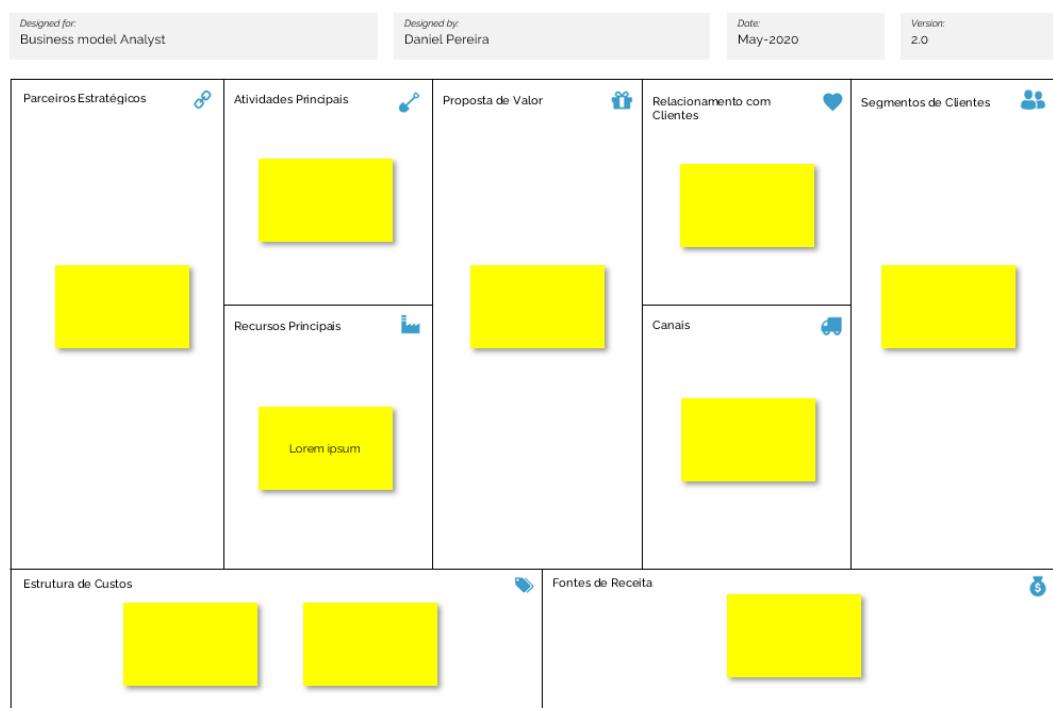


Figura 1 | Modelo Business Canvas (OSTERWALDER & PIGNEUER, 2010)

A Figura 1 mostra o modelo do Business Model Canvas e as nove etapas que juntas formam uma visão sistêmica e viabiliza a discussão e desenvolvimento da ideia de negócio em conjunto com várias pessoas. Porém os nove campos propostos se ocupam exclusivamente das dimensões necessárias à criação de valor comercial e não induzem uma reflexão sobre os impactos que a empresa pode causar na sociedade e no meio ambiente. Um modelo que expande este ao incluir campos que endereçam essa questão é o Modelo C, descrito a seguir.

2.2 Modelo C

O Modelo C é um trabalho desenvolvido pela Move Social e pelo Sense-Lab com o apoio do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e da Fundação Grupo Boticário. O estudo teve como objetivo desenvolver uma abordagem para modelar negócios de impacto e teve como resultado uma junção do Business Model Canvas com a Teoria da Mudança. (ICE e Fundação Grupo Boticário, 2018).

Os autores afirmam que o Business Model Canvas, mesmo sendo útil e versátil, não consegue atender às necessidades e aos desafios de negócios de impacto. A solução proposta foi a incorporação de elementos da Teoria da Mudança, ferramenta desenvolvida para qualificar as iniciativas sociais de grupos e organizações. Essa teoria surgiu na década de 90 e busca clareza sobre o que fazemos, para quem fazemos e os objetivos que pretendemos chegar com cada iniciativa.

Detalhamos na Figura 2 a organização proposta pelo Modelo C. Basicamente organiza os nove componentes do Business Model Canvas avaliando o impacto deles no resultado financeiro da organização e faz o vínculo da oportunidade de mercado com o contexto do problema social ou ambiental a ser resolvido.

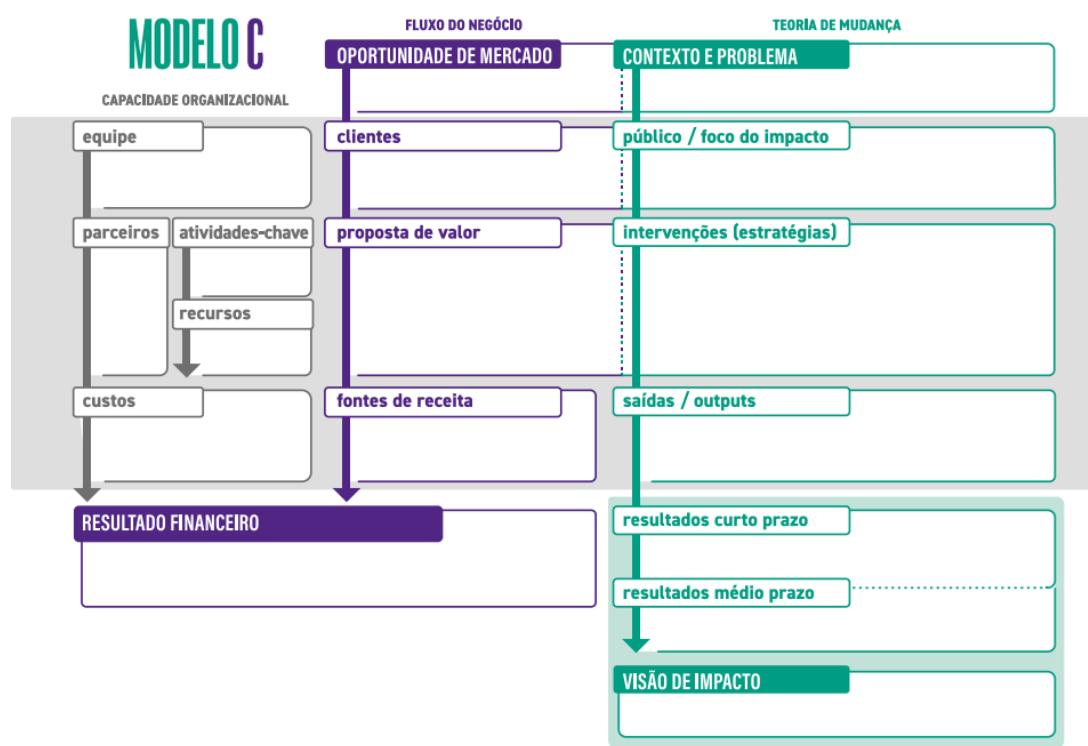


Figura 2 | Canvas C (ICE e Fundação Grupo Boticário, 2018)

A Teoria da Mudança, se bem aplicada, é uma ferramenta considerada eficiente. Não obstante, deve ser constantemente colocada à prova e ter suas premissas verificadas e testadas para não gerar uma falsa narrativa dos potenciais impactos do negócio que está sendo criado. Um ponto que limita a expansão do modelo C é que, ao ser direcionado para empreendedores de impacto, acaba por não atingir diversos empreendedores que não se identificam como tal e, portanto, acabam por não o utilizar, conforme veremos nas entrevistas no próximo bloco.

2.3 Lean Startup

“Lean startup” (conhecida no Brasil como “Startup Enxuta”) é uma metodologia de criação e gestão de startups. O principal foco desse método é agilizar o processo de desenvolvimento de negócios através de ciclos rápidos de aprendizado e interação constante com os clientes em potencial.

O método foi criado pelo americano Eric Ries e se destaca dos métodos tradicionais justamente por ter como base a realidade de empresas em etapas muito recente de desenvolvimento, onde as necessidades e problemas são bem específicos. O conceito tem como base a definição e validação de hipóteses a todo o momento, buscando uma criação de produto constante baseado nos feedbacks do cliente e na mudança rápida de estratégia sempre que necessário.

A ferramenta também utiliza como base do plano de negócios a metodologia do Canvas e prega o conceito de desenvolvimento do mínimo produto viável a fim de testar vigorosamente a utilização e a identificação de melhorias com os clientes. Por fim, a base de desenvolvimento ágil, ou seja, o desenvolvimento incremental do produto, faz com que a solução se candidate a se adequar ao cliente de maneira mais eficiente e pulando etapas custosas.

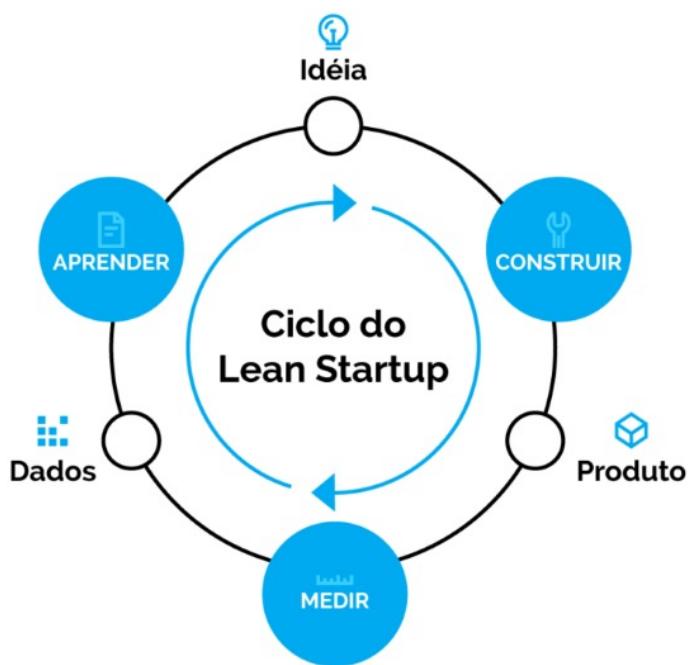


Figura 3 | Metodologia Lean Startup (RIES, 2011)

Na Figura 2 apresentamos o ciclo Lean. O empreendedor tem a ideia e constrói um produto (protótipo) tendo como referência todo o ciclo de “Lean Startup”. Por exemplo, fazer um protótipo, ir até os clientes e testar, de fato, a usabilidade e real valor do produto para o mercado. Ao longo deste processo, o empreendedor consegue gerar inteligência para eventualmente modificar o produto e aperfeiçoá-lo antes do lançamento.

O objetivo final na aplicação desse método é o desenvolvimento da solução com um custo reduzido, eliminando desperdícios e chegando em soluções mais adequadas e, portanto, de maior valor para os clientes. Entretanto, podemos perceber que essa metodologia também não aborda a questão dos potenciais impactos socioambientais das empresas. Decerto, ela poderia ser adaptada com discussão (ideação) dos impactos possíveis do negócio, incluindo na etapa de aprendizagem a confirmação ou surgimento de novas propostas de impacto. Para tal, nas conclusões deste trabalho, formulamos perguntas que endereçam precisamente esse ponto, perguntas essas desenvolvidas ao longo desta pesquisa, principalmente após as entrevistas realizadas e discutidas na seção 3.

2.4 Empreendedorismo Disciplinado

A teoria do Empreendedorismo Disciplinado, desenvolvido por Bill Aulet, diretor do Centro de Empreendedorismo do MIT, diferencia a startup de pequenas empresas tradicionais. O autor também destaca que, ao contrário das pequenas empresas tradicionais, as startups buscam construir um modelo de negócio com inovação: seja tecnológica, de processo ou de modelo de negócio.

A metodologia tem como base seis temas e vinte e quatro passos para desenvolver uma empresa inovadora. Os temas têm como base seis pontos primordiais no desenvolvimento de qualquer negócio, são eles:

- Quem é o seu cliente;
- O que você pode fazer para o seu cliente;
- Como o cliente adquire seu produto;
- Como você consegue recursos para financiar o seu negócio;
- Como você projeta e constrói o seu produto;
- Como você prevê a escalabilidade do seu negócio.

Os passos estão detalhados na Figura 4 e incluem etapas como: segmentação de mercado, quantificação da proposta de valor, definição das atividades principais e relevantes, dentre outras. Cada uma das seis cores apresentadas na figura se conecta com um dos seis temas descritos acima.

Nesta metodologia, também não encontramos menção sobre a análise dos efeitos mais amplos da sustentabilidade do negócio ou impactos sobre o meio ambiente e sociedade. Como a metodologia é voltada para empresas disruptivas, acreditamos essa ser uma lacuna significativa que pode ser solucionada da mesma forma que no modelo anterior.

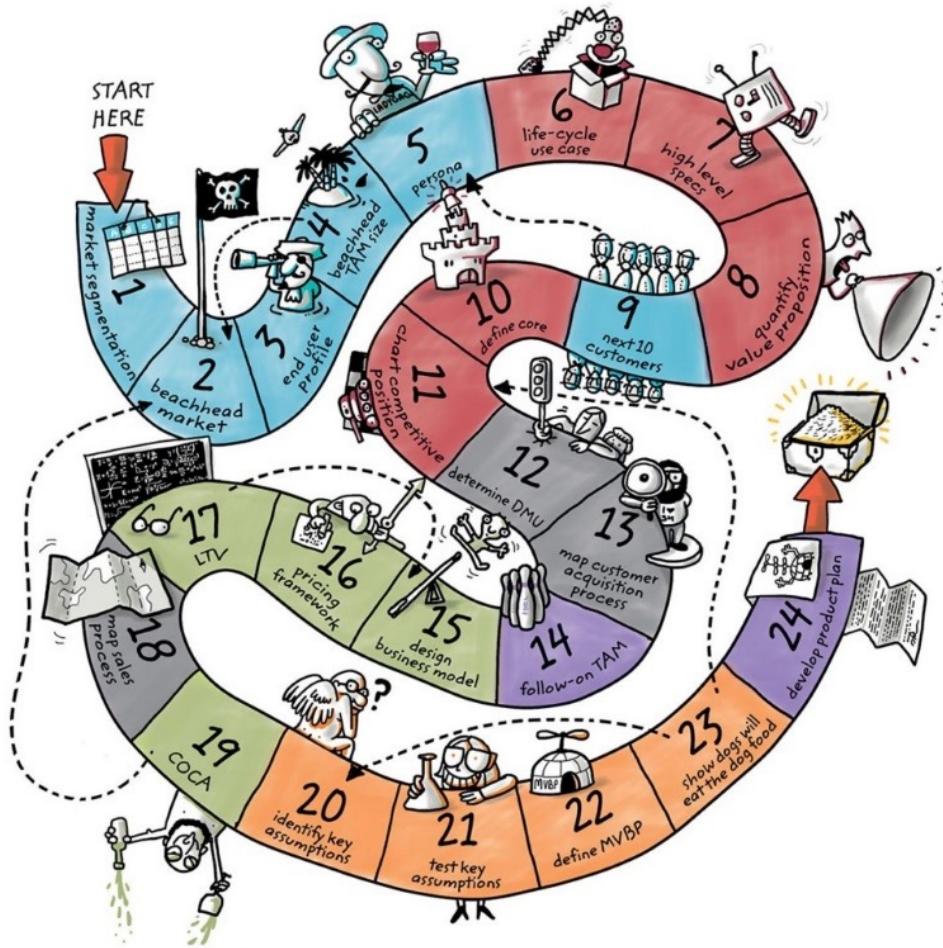


Figura 4 | Metodologia do Empreendedorismo Disciplinado (AULET, 2012)

Convém ressaltar que todas as empresas causam impacto social e ambiental, sejam estes intencionais ou não, diretos ou não. Para empresas inovadoras, os impactos são, via de regra, mais difíceis de serem antecipados. Por exemplo, as startups de mídias sociais tinham o intuito de unir as pessoas, aproximar os amigos e familiares geograficamente distantes. No entanto, hoje percebemos que as mídias sociais têm impactos significativamente maiores do que esses, sendo muitos deles nocivos à sociedade: tal impacto negativo, decerto, não foi devidamente refletido a tempo para poder ser, de algum modo, evitado.

Quando o empreendedorismo falha em enfrentar a identificação desses efeitos colaterais, novos negócios podem levar à ambientes destrutivos, tanto no que diz respeito ao meio ambiente no qual vivemos e do qual precisamos, quanto ao tecido social no qual habitamos. Porque não citar o ChatGPT, que segundo seu próprio criador, apenas depois de lançado ele se deu conta de que poderia ter plantado a semente que poderá, um dia, destruir a humanidade. Aplicar uma perspectiva mais holística ao empreendedorismo pode significar ver o papel de um novo empreendimento em relação às redes de valor, no nível dos impactos sociais e os papéis que a introdução daquele novo negócio tem em seu ambiente. Essas perspectivas já se tornaram parte das narrativas mais amplas do empreendedorismo social, mas ainda passam ao largo da literatura de empreendedorismo convencional e, o que é mais importante, há dúvidas a respeito do quanto essas narrativas são postas em prática.

3. O processo de desenvolvimento de uma startup de impacto é diferente de uma startup tradicional?

Em relação a empreendedores tradicionais, os de impacto enfrentam um desafio adicional e relevante em suas jornadas empresariais: garantir o impacto social e/ou ambiental positivo almejado. Para entender se o processo de um empreendedor de impacto é diferente de uma startup tradicional, realizamos uma série de entrevistas com empreendedores cujas empresas causaram ou visam impacto positivo. A Tabela 1 apresenta tais entrevistas, que tiveram o objetivo de entender os principais desafios enfrentados e como eles desenvolveram suas empresas. Selecioneamos empreendedores cuja motivação inicial era desenvolver uma empresa com impacto socioambiental, isto é, empreendedores que se identificam como de impacto; e aqueles cujas startups acabaram por apresentar impacto socioambiental positivo, mas tais que esse impacto não fora o motivador original de suas jornadas.

Empresa	Descrição da empresa	Motivação socioambiental	Estágio da empresa	Ano de fundação
Enjoei	Um Marketplace de moda circular que realizou IPO em 2020.	Não	Scale-up ¹	2009
Wpensar	Empresa de tecnologia com soluções para a gestão educacional que visa transformar a educação por meio de uma gestão escolar profissional que faça as instituições crescerem com qualidade.	Não	Scale-up	2011
Orgânicos in Box	Plataforma digital de delivery de produtos 100% orgânicos que conecta pequenos produtores rurais a consumidores urbanos.	Sim	Tração ²	2014
Pólen	Plataforma digital que aumenta a taxa de reciclagem das empresas fornecendo serviços de logística reversa rastreada, crédito de logística reversa e posicionamento de marca.	Sim	Tração	2017
SuperAutor	Um projeto pedagógico que estimula o letramento dos alunos através da escrita de ilustração de seus próprios livros.	Não	Tração	2019

1 Scale-up: Essa etapa já ocorre em empresas mais maduras e possui um conceito já bem definido: empresas que possuem um crescimento de 20% ao ano por três anos consecutivos.

2 Tração: Foco principal em crescer, a empresa já possui um produto provado e uma estrutura operacional pronta para absorver esse crescimento. Um fator de risco dessa etapa é o descontrole do fluxo de caixa em função de estratégias erradas de crescimento.

Belterra Agroflorestas	Empresa de agrofloresta que faz parcerias com pequenos e médios agricultores para criação de florestas produtivas em áreas degradadas.	Sim	Operação ³	2020
Bright Cities	Apoia gestores públicos na análise das cidades usando big data para encontrar soluções sustentáveis.	Sim	Operação	2018
Ambedu	Marketplace para facilitar e promover o consumo consciente no Brasil.	Sim	Ideação ⁴	2021
FloriTech	Produz uma máquina de coleta de resíduos que transforma a reciclagem numa gamificação rentável.	Sim	Ideação	2019
Grisea Biotecnologia	Empresa que desenvolve bioplásticos a partir de polímeros de algas.	Sim	Ideação	2021

Tabela 1: Empresas entrevistadas

Foi possível identificar quatro fatores relevantes para empreendedores de impacto após a avaliação das metodologias de desenvolvimento de negócios e das entrevistas. A seguir, detalhamos esses quatro pontos de destaque, discutindo-os e especificando os desafios relacionados.

3.1 O processo de ideação de empresas de impacto é similar ao de empresas tradicionais

Quando definimos as entrevistas, tivemos a preocupação de buscar empreendedores com motivações e estágios de maturidade diferentes, justamente para avaliar o modelo de ideação que cada um tomou e verificar as discrepâncias. Em geral, não vimos diferenças entre o processo de ideação de empreendedores com motivação socioambiental.

As etapas descritas nas metodologias apresentadas na seção anterior são úteis, independentemente da motivação do empreendedor. Não existem saltos no processo ou abordagens diferentes. Em consequência, torna-se fundamental que a empresa defina seu modelo de negócio de maneira clara, buscando entender profundamente seu cliente, que a equipe empreendedora tenha as habilidades necessárias para desenvolver o negócio além de elaborar o MVP e todas as outras etapas.

³ Operação: Após identificar que a solução realmente é importante para o mercado, é hora de realizar os ajustes na operação. Começam aqui etapas de uma captação maior de recursos.

⁴ Ideação: Primeiro estágio, momento de testar o produto e encontrar o MVP (produto mínimo viável).

Nas entrevistas, ficou evidente que, tanto para empreendedores originalmente de impacto quanto para aqueles que acabaram por se tornar, foi fundamental ter clareza sobre o problema que espera resolver e passar eficientemente por todas as etapas de desenvolvimento de produto. Esse foi o caso do Enjoei, por exemplo, cujos empreendedores sofriam de um incomodo pessoal com a renovação dos seus guarda-roupas e iniciaram a empresa com um blog sobre o tema. À medida que tudo foi evoluindo, o modelo de negócio foi sendo construído paulatinamente e ficando cada vez mais clara a proposta de valor para o cliente. A WPensar teve experiência parecida. O fundador era professor inconformado com a forma através da qual as escolas controlavam as notas dos seus alunos. A partir desse problema, desenhou a primeira versão do sistema de gestão e, ao longo do tempo, foi evoluindo de acordo com feedbacks de seus clientes.

Em suma, o ponto central é que as etapas e os desafios para desenvolver um negócio são similares, independentemente se o empreendedor possui ou não como objetivo principal a geração de impacto socioambiental.

Cabe destacar que conversamos somente com empreendedores que tiveram impacto positivo, tenham sido eles intencionais ou não. Isso significa que as metodologias devem incorporar ferramentas de análise de impacto na construção de novos produtos e serviços. A Juul, uma startup de cigarros eletrônicos, foi fundada por ex-fumantes para ajudar as pessoas a quebrarem o vício do cigarro. Por uma série de decisões mal avaliadas, a empresa acabou sendo responsável por viciar crianças e adolescentes em cigarros eletrônicos, que têm efeitos nocivos à saúde, quiçá piores que cigarros tradicionais. Assim como a Juul, existem diversas startups cujos objetivos iniciais eram nobres e, no entanto, acabaram por gerar mais problemas do que soluções para a sociedade e o meio ambiente (BEACHUM & MCGINLEY, 2022).

3.2 As condições de contorno operacionais são definidas pelo impacto desejado

O desejo de gerar impacto social ou ambiental positivo como uma condição necessária para o desenvolvimento de produtos e serviços pode restringir o crescimento e escala das empresas. É um dilema que o empreendedor deve enfrentar: qual o grau de impacto que ele deseja e pode gerar? A ambição da Grisea Biotecnologia era de elaborar um plástico 100% a base de algas, o qual exigiria tempo prolongado de P&D sem gerar receita. Então a Grisea modificou suas condições de contorno para o produto: conter somente polímeros de origem biológica (não fósseis), conter o máximo de algas possíveis e aditivos naturais. Dessa forma a empresa conseguiu desenvolver um plástico biodegradável de baixa emissão de carbono no curto prazo. A ambição do plástico 100% a base de polímeros de algas permanece, e o P&D para tanto pode ser financiado com a receita do plástico mesclado. Outro exemplo encontrado na literatura se refere às exigências sociais da Gates Foundation para a Uversity, que restringiu excessivamente o crescimento da startup de educação, de forma que ela não conseguiu dar a escala necessária e lograr êxito em oferecer preços reduzidos para democratizar a educação, seu objetivo inicial (D & PRICE, 2016).

Por outro lado, essa definição também provê um foco para a empresa logo no início da sua jornada. A Orgânico in Box, por exemplo, nasceu com o foco em disponibilizar alimentos orgânicos de forma mais fácil para os clientes. Em certo momento, seus empreendedores se depararam com a possibilidade de aumentar a disponibilidade de produtos não orgânicos na sua plataforma ou produtos sem o selo de comprovação da origem. Isso faria seu preço ser mais competitivo e alcançar um maior número de consumidores. Porém, entenderam que seguir nesse caminho seria fugir do seu propósito e poderia alienar os seus clientes cativos, reduzindo também o diferencial da sua marca.

Mais exemplo é o da Belterra Agroflorestas, que busca através de parcerias agroflorestais enfrentar desafios socioambientais diversos tais como, por exemplo, a captura de carbono em larga escala, geração de emprego e renda no ambiente rural. A demanda pelos itens produzidos pela Belterra, principalmente cacau, é grande e, por esse motivo, grandes empresas demonstram interesse em realizar contratos volumosos, independente da forma através da qual a produção é realizada. Entretanto, a Belterra optou por não se render ao apelo do mercado, mantendo-se fiel ao seu propósito de negócio, em que pese por algumas vezes reduzir suas oportunidades de faturamento.

O próprio público-alvo pode ser um fator de restrição, como no caso da Ambedu e da Orgânicos in box, cujos mercados ficam restritos aos nichos de clientes conscientes e que comprem a mesma ideia. As empresas acreditam que seus nichos de mercado estão em ascensão, com consumo baseado em causas cada vez mais amplas. O ponto relevante neste caso não seria fazer o empreendedor reduzir as suas restrições, mas sim ter consciência de como essas condições de contorno podem auxiliar no desenvolvimento da sua solução.

3.3 No desenvolvimento da empresa, é necessário ter clareza de onde está o impacto

Quando o empreendedor comprehende onde está precisamente o impacto que ele deseja gerar, o processo de tomada de decisões fica mais simples. Um exemplo é a Bright Cities, cujo foco é auxiliar gestores públicos a analisar seus resultados e conectá-lo a possíveis soluções. O impacto está justamente na conexão de boas práticas, de modo que já fica claro o tipo de gestor que ela deve procurar e, também, o tipo de parceiro que ela precisa aceitar em seu ecossistema.

Outro exemplo é a Organicos Inbox, que tem seu impacto gerado diretamente pela comercialização de produtos orgânicos unicamente. Porém, não necessariamente o grande impacto desejado é o aumento de consumo de orgânicos certificados, mas sim uma alimentação mais saudável e a promoção de agricultores locais e sustentáveis. Tendo clareza do impacto que deseja gerar, fica mais fácil entender as alternativas possíveis de se colocar em prática o seu negócio com sucesso.

A mudança de estratégia e modelo de negócio relatados pela Pólen mostram o poder de

ter claramente definido o seu objetivo de impacto. A Pólen iniciou suas operações como um ambiente de negócios relacionado a resíduos como solução para atacar o problema de descarte incorreto e aumento da reciclagem. Ao longo do tempo, marcas relevantes apresentaram a demanda para um sistema de rastreabilidade dos seus resíduos. O fundador da empresa reconheceu isso como uma oportunidade de mercado e de geração de impacto. Essa mudança foi feita após muitos estudos e testes de mercado e o protótipo dessa solução foi desenvolvido em um projeto junto com a Heineken e a Natura no qual os copos do Rock in Rio seriam reciclados e se transformariam em embalagens de perfume. Esse protótipo foi um sucesso e diversas outras marcas entraram em contato com a Pólen para melhor direcionarem seus resíduos.

3.4 É fundamental diferenciar a proposta de valor para o cliente da narrativa de impacto

É importante que o empreendedor de impacto entenda que nem sempre o cliente vai valorizar a narrativa de impacto. O argumento do negócio não pode ser apenas a narrativa, mas sim a solução de um problema do cliente. Nas entrevistas, alguns empreendedores explicitaram que a narrativa de impacto pode, inclusive, limitar o perfil do seu consumidor, e portanto, a escala da empresa. Entender a demanda e saber se comunicar adequadamente com cada tipo de cliente é ponto fundamental.

A SuperAutor, por exemplo, tem como foco de impacto a melhoria do letramento e alfabetização das crianças e, por isso, tem como produto um projeto pedagógico que tem como objetivo auxiliar os alunos ao longo do ano a escrever seu próprio livro. Porém, nesse longo caminho de empreender, eles encontraram diferentes clientes para satisfazer: o professor que deseja uma ferramenta prática, os pais que enxergam o livro como uma recordação do trabalho do seu filho e a criança que precisa ter motivação para fazer o trabalho. Desta forma, a SuperAutor precisou adaptar a sua solução para cada um desses clientes, atendendo a necessidade específica de cada um deles.

Outro exemplo relevante é o da Belterra. A iniciativa nasceu com o objetivo de reflorestar áreas de solo degradado. Belterra entendeu a necessidade dos diferentes elos na cadeia e desenvolveu uma solução única que atende a cada uma das suas demandas. Por exemplo, grandes empresas estavam dispostas a financiar parte das operações em troca de crédito de carbono: para tal finalidade, o reflorestamento foi desenhado atendendo aos requisitos do mercado de carbono. Os agricultores precisavam ter suas terras renovadas para poder produzir mais e se sustentar: consequentemente, os sistemas agroflorestais foram elaborados de forma a promover uma restauração do solo para cultivo de produtos com valor comercial. Grandes compradoras de commodities precisam atender à crescente demanda por produtos como o cacau: a Belterra precisou igualmente se adaptar a esta finalidade. Avaliando, portanto, a necessidade de cada um dos clientes, a Belterra conseguiu desenvolver uma solução que atendesse a todas essas demandas sem renunciar aos impactos socioambientais pretendidos (trabalhar com pequenos agricultores e promover agricultura

de baixo impacto): a motivação do seu negócio foi preservada ao mesmo tempo que seus diferentes clientes tinham suas necessidades supridas.

Os fundadores do Enjoei sempre tiveram com clareza o objetivo do portal: fazer com que a experiência de compra do cliente de uma roupa de segunda mão seja tão prazerosa quanto do cliente de uma roupa nova e, assim, nunca usaram as narrativas ambientais como uma ferramenta de marketing.

3.5 Programas de aceleração e mentoria são importantes

Em nossa pesquisa, dos dez empreendedores de impacto entrevistados, apenas um não havia participado de um programa de aceleração e a maioria afirmou que esses programas foram essenciais para o crescimento da empresa e de si próprio enquanto empreendedor. Esse ponto chamou a atenção e, por isso, decidimos aprofundar os fatores citados como essenciais para o sucesso de um programa de aceleração e mentoria.

Empreender envolve questões críticas que precisam ser direcionadas com zelo. A decisão de empreender não é simples e envolve uma tomada considerável de risco, muitas das vezes em um caminho bastante solitário e de muitos desafios em áreas totalmente inexploradas. Desta forma, o compartilhamento de experiências entre as pessoas e o sentimento de ajuda entre elas se torna um ambiente salutar no qual aceleradoras e mentorias acabam ganhando destacando.

3.5.1 Rede de mentores experientes

Um dos benefícios mais citados nos programas de aceleração foi o contato com mentores experientes e que realmente já viveram os desafios que os empreendedores estão passando. Por isso, é fundamental que o programa conte com uma rede de mentores robusta e disposta a ajudar os empreendedores nos seus desafios. Essa troca de boa prática agiliza o processo de construção e crescimento da empresa, assim como reduz possíveis riscos relacionados à erros comuns que poderiam acontecer sem esse suporte.

Outro fator preponderante desse contato com os mentores é ter uma visão externa sobre a construção do seu negócio. Muitas vezes, pelo empreendedor estar muito imerso no dia a dia da operação, ele acaba não percebendo oportunidades importantes e não consegue ter uma avaliação mais clara do estágio do seu negócio. Contar com alguém imparcial e com uma perspectiva externa do mercado auxilia nesses desafios.

Por fim, podemos destacar também o apoio emocional que o mentor consegue dar ao empreendedor e o aprendizado gerado nas sessões de conversas e trocas de experiências. Em muitos programas existem mentores específicos para cada área da empresa, o que torna o aprendizado ainda mais intenso.

3.5.2 Networking

Outro fator muito citado como pontos de destaque de programas de aceleração são as redes de contatos que esses programas costumam gerar para o empreendedor. Desde a ponte que os mentores experientes conseguem realizar até o contato com pessoas de outros países que participaram de programas semelhantes.

Os programas conseguem gerar uma rede de contatos relevante tendo em vista que os próprios mentores também são uma ótima fonte de novos contatos. Normalmente, a participação em programas desse tipo já possibilita a abertura de portas no mercado nacional e até mesmo internacional. A possibilidade de se encontrar sócios complementares e o acesso a investidores que potencializem o crescimento da empresa também foram pontos destacados nas entrevistas.

Por fim, a conexão ampla auxilia, igualmente, no conhecimento da marca e na comercialização dos produtos/serviços desenvolvidos. O contato inicial já gerado serve como fator de ajuda para apresentação da solução desenvolvida e possível parceria comercial futura.

3.5.3 Empresas com desafios similares

Um ponto importante em relação a programas de aceleração e mentoria é colocar na mesma turma empresas em estágios similares de desenvolvimento. Programas que colocam, por exemplo empresas que ainda não possuem um protótipo validado junto com empresas que estão em fase de tração não são tão eficazes quanto poderiam ser: os desafios de cada empresa são muito divergentes, de modo que os programas acabam virando muito teóricos e as conexões perdem força. Por isso, é fundamental que os programas possuam um nicho de atuação específico e conheçam a fundo os desafios que o empreendedor daquela etapa costuma enfrentar.

Além do estágio da empresa, outro ponto citado como positivo foi o direcionamento de alguns programas para setores ou problemas específicos. Por exemplo, programas focados em Healthtechs ou em Fintechs. Assim como ocorre no caso dos estágios de maturidade, a similaridade entre os desafios de cada negócio ajuda a potencializar o programa como um todo.

4. Conclusão

Esse estudo foi elaborado com base em duas grandes perguntas:

- 1. Como modelos e metodologias de criação de startups abordam impactos socio ambientais?**
- 2. O processo de desenvolvimento de uma startup de impacto é diferente de uma startup tradicional?**

Na primeira questão fomos capazes de perceber que os modelos tradicionais raramente abordam as premissas socioambientais sobre as quais as startups elaboram seus produtos e serviços, não oferecendo, portanto, ferramentas para testar os impactos dos mesmos na sociedade e no meio ambiente. O Modelo C traz uma abordagem interessante ao introduzir a teoria da mudança dentro do Modelo de Negócio do Canvas, mas se limita a alcançar empreendedores que já tenham uma pré-disposição a gerar impactos positivos. Também faltam ferramentas para tratar das questões socioambientais, especialmente de startups disruptivas. Os impactos ambientais que o nosso sistema produtivo vem acarretando ao nosso planeta ameaça a vida humana, especialmente a parcela da população mais vulnerável economicamente. Modelos precisam ser desenvolvidos para testar as premissas e impactos em todas as etapas da jornada empreendedora. Impactos não intencionais precisam ser identificados em um estágio antecipado para que possam ser corrigidos (se negativos) ou aprimorados (se positivos). As ferramentas ESG para empresas maduras são muito burocráticas e lentas para o mercado de startups, o que, portanto, evidencia a necessidade de desenvolvimento de metodologias especialmente voltadas para esse nicho.

Para a segunda pergunta, conseguimos apurar que o processo é extremamente semelhante, senão igual, para ambos os tipos de empresas até porque os impactos positivos e negativos muitas vezes não são intencionais e o ferramental à disposição do empreendedor para avaliar as questões socioambientais ainda é inadequado. No entanto, apesar de uma amostragem limitada, encontramos algumas boas práticas que podem auxiliar o empreendedor de impacto. A jornada deste empreendedor é mais complexa, tendo sempre que equilibrar objetivos que se desalinharam frequentemente. A partir das informações levantadas no estudo, vale aos empreendedores de impacto a reflexão sobre as questões seguintes:

- i. Você está consciente das condições de contorno que o impacto que você busca gerar tem sobre o seu negócio? Impactos socioambientais não são binários: é possível começar com soluções menos ambiciosas e melhorar continuamente na medida em que o negócio ganha escala.
- ii. Você sabe onde sua empresa gera impacto efetivo (modelo de negócio, segmentação de mercado, especificação de produtos, clientes etc.)? Como você pretende validar as premissas de impacto? Como antecipar impactos não intencionais?
- iii. Você tem clareza a respeito da proposta de valor para cada um dos seus clientes chaves? Reflita para não deixar a busca da solução para o desafio de gerar impacto tirar o foco de aspectos fundamentais tais como estabelecer e alavancar o seu negócio, resultando em uma ótima tese de impacto, porém com pouca ou nenhuma sustentabilidade econômica.

Acreditamos que investidor de startups pode agregar muito valor ao investir naquelas que busquem solucionar problemas sistêmicos que afligem nosso planeta, tendo em vista que elas têm a capacidade de oferecer agilidade e escalabilidade compatíveis com a urgência

e o tamanho das questões a serem enfrentadas. Entretanto, ainda se fazem necessários mais estudos que aprofundem os fatores que levaram empresas com motivação socio-ambiental a gerar impactos negativos. Por outro lado, também é importante compreender melhor negócios sem esta motivação que acabaram por gerar impacto sistêmico positivo.

Outra análise relevante seria entender em que condições narrativas de impactos podem reduzir a sustentabilidade econômica e a escalabilidade do negócio. Por último, mas não menos importante: precisamos revisitá os modelos/metodologias/guias/frameworks que apoiam as startups para que estes incorporem avaliações e acompanhamento das premissas, hipóteses e impactos na sociedade e no meio ambiente.

5. Referência bibliográfica

- AULET, B. (2012). *DISCIPLINED ENTREPRENEURSHIP*. Retrieved from <https://www.d-eship.com>
- BEACHUM, L., & MCGINLEY, L. (2022, Setembro 6). Juul to pay \$439 million in settlement over marketing to teens. *The Washington Post*.
- BRANCO, A., UFER, A., RIBEIRO, A., & BRANDÃO, D. (n.d.). *O modelo C: Integrando o modelo de negócios*.
- D, B., & PRICE, D. (2016, Setembro). Unintended Consequences. *Innovation Review*.
- DOERR, J. (2022, sep 15). Venture Capitalist John Doerr's 10-Step Plan for Solving Climate Change. (M. S.-M. Stanley, Interviewer)
- HOFFMAN, R. (2019). *Blitzscaling: o caminho vertiginoso para construir negócios extremamente valiosos*. Alta Books.
- ICE e Fundação Grupo Boticário. (2018). *Modelo C*.
- OSTERWALDER, A., & PIGNEUER, Y. (2010, Apr./June). *Business Model Generation* (Vol. 6). Alta Books.
- RIES, E. (2011). *A Startup Enxuta*. Leya.
- URSACHE, M. (2020, Novembro 22). *Disciplined Entrepreneurship "vs" Lean Startup "vs" Business Model Canvas*. Retrieved from Disciplined Entrepreneurship: <https://www.d-eship.com/articles/disciplined-entrepreneurship-lean-startup-business-model-canvas/>
- WORLD INEQUALITY LAB. (2021). *Activity Report*.
- YOCK, ZENIOS, MAKOWER, BRINTON, KUMAR, WATKINS, & DENEND. (2015). *Biodesig: The process of innovating medical technologies*. Cambridge.



**Impactando
empreendedores
de impacto**

Matheus Lopes Pereira, M.Sc.
Carlos Heitor Campani, Ph.D.
Tatiana Botelho, Ph.D.