

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

MARCUS VINICIUS MARTINS MELO

CARACTERIZAÇÃO DA INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO
SOCIOAMBIENTAL: PROPOSIÇÃO DO FRAMEWORK 5W2H DA INOVAÇÃO
EM NIS

São Paulo

2025

MARCUS VINICIUS MARTINS MELO

**CARACTERIZAÇÃO DA INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO
SOCIOAMBIENTAL: PROPOSIÇÃO DO FRAMEWORK 5W2H DA INOVAÇÃO
EM NIS**

***CHARACTERIZATION OF INNOVATION IN SOCIO-ENVIRONMENTAL IMPACT
BUSINESSES: PROPOSITION OF THE 5W2H FRAMEWORK FOR INNOVATION IN
NIS***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Nove de Julho –
UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do
grau de **Mestre em Administração**.

ORIENTADOR: PROF. CRISTINA DAI PRÁ
MARTENS

**São Paulo
2025**

Melo, Marcus Vinicius Martins.

Caracterização da inovação em negócios de impacto socioambiental: proposição do framework 5W2H da inovação em NIS. / Marcus Vinicius Martins Melo. 2025.

97 f.

Dissertação (Mestrado)- Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2025.

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Cristina Dai Prá Martens.

1. 5W2H da inovação em NIS. 2. Negócios de impacto socioambiental (NIS). 3. Inovação. 4. Empreendedorismo.

I. Martens, Cristina Dai Prá. II. Título

CDU 658



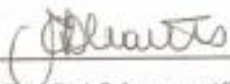
DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Marcus Vinicius Martins Melo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Mestrado em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

São Paulo, 05 de dezembro de 2025.

Banca Examinadora:



Prof.(a) Dr.(a). Cristina Dai Prá Martens (ORIENTADORA)



Prof.(a) Dr.(a). Claudia Brito Silva Cirani (UNINOVE)



Prof.(a) Dr.(a). Suzete Antonieta Lizote (UNIVALI)

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação aos meus pais, que me ensinaram a valorizar a educação e a cultivar a busca constante pelo conhecimento. Dedico também à minha companheira e esposa, cuja presença firme e afetuosa me acompanhou em cada etapa desta jornada, nos dias leves e nos mais desafiadores.

AGRADECIMENTO

Agradeço à minha orientadora pelo direcionamento, pelo apoio contínuo e pela condução competente deste trabalho. Estendo meus agradecimentos à Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) pelo ambiente acadêmico que possibilitou o desenvolvimento desta pesquisa.

Agradeço à CAPES pelo apoio financeiro por meio da bolsa de estudos, que viabilizou minha dedicação ao mestrado e ao avanço deste estudo.

Esta dissertação integra o projeto financiado pelo Edital Universal do CNPq (2024–2026), intitulado “*Compreendendo e potencializando negócios de impacto socioambiental com base no empreendedorismo, na inovação, na transformação digital e no gerenciamento de projetos*”, vinculado à linha de pesquisa *Empreendedorismo, Pessoas e Sustentabilidade* do PPGA/UNINOVE. Agradeço ao CNPq pelo fomento e pela oportunidade de contribuir para a produção científica na área.

Por fim, registro meu reconhecimento a todos os professores, colegas e participantes que, direta ou indiretamente, contribuíram para este trabalho. Sua colaboração foi essencial para o seu desenvolvimento.

RESUMO

O empreendedorismo de impacto socioambiental possui um papel importante para o desenvolvimento sustentável das nações, assim como a inovação é um pilar estratégico para a obtenção de vantagens competitivas nos negócios. Buscando-se conciliar o resultado financeiro com o impacto positivo para a sociedade ou meio ambiente, este tipo de empreendimento vem revolucionando a maneira que os investidores, empresários e sociedade interagem, tornando-se mais que um termo abstrato, mas uma necessidade para as empresas prosperarem no século XXI. Porém, para que o potencial dos negócios de impacto socioambiental (NIS) possa ser amplamente explorado, viabilizando tanto a expansão dos benefícios subjacentes como a sustentabilidade financeira, a inovação surge como uma premissa. Sendo assim, esta pesquisa pretende caracterizar a inovação no contexto de negócios de impacto socioambiental. O estudo foi desenvolvido em duas etapas, sendo a primeira focada em identificar as características da inovação em NIS com base na literatura (estudo 1 da dissertação) e a segunda focada em entrevistas com empreendedores, usando dos métodos qualitativos para aplicar uma ferramenta de caracterização da inovação nos vinte empreendimentos estudados (estudo 2 da dissertação). Como resultado do estudo 1, desenvolveu-se um *framework* de caracterização da inovação em negócios de impacto socioambiental, utilizando-se de artigos publicados, além disso, foi possível analisar a característica da inovação em artigos empíricos. No estudo 2, foi possível explorar o conceito de inovação com base na percepção de empreendedores, permitindo assim, após a aplicação do 5W2H da inovação em NIS, identificar possíveis pontos de atuação tanto para os empreendedores, como para os incentivadores. Como resultados desta pesquisa, no campo acadêmico, a dissertação contribui ao propor um *framework* original de análise da inovação em NIS, além de caracterizar a inovação neste contexto. Na esfera empresarial, o estudo fornece subsídios práticos para empreendedores e gestores de negócios de impacto compreenderem seus próprios processos de inovação. Os resultados do estudo possuem potencial de impacto significativo para diferentes dimensões da sociedade, especialmente nas esferas acadêmica, empresarial e pública. No âmbito das políticas públicas, os achados da pesquisa reforçam a importância de fomentar ambientes de inovação sustentáveis e inclusivos, que considerem as particularidades territoriais e socioculturais dos empreendedores.

Palavras-chave: 5W2H da Inovação em NIS, Negócios de Impacto Socioambiental (NIS), inovação, empreendedorismo.

ABSTRACT

Social and environmental impact entrepreneurship plays an important role in the sustainable development of nations, just as innovation is a strategic pillar for obtaining competitive advantages in business. Seeking to reconcile financial results with positive impact on society or the environment, this type of venture is revolutionizing the way investors, entrepreneurs, and society interact, becoming more than an abstract term, but a necessity for companies to prosper in the 21st century. However, for the potential of social and environmental impact businesses (NIS) to be fully explored, enabling both the expansion of underlying benefits and financial sustainability, innovation emerges as a premise. Thus, this research aims to characterize innovation in the context of social and environmental impact businesses. The study was developed in two stages, the first focused on identifying the characteristics of innovation in NIS based on the literature (dissertation study 1) and the second focused on interviews with entrepreneurs, using qualitative methods to apply an innovation characterization tool to the twenty ventures studied (dissertation study 2). As a result of study 1, a framework for characterizing innovation in social and environmental impact businesses was developed, using published articles; additionally, it was possible to analyze the characteristics of innovation in empirical articles. In study 2, it was possible to explore the concept of innovation based on entrepreneurs' perceptions, thus allowing, after applying the 5W2H of innovation in NIS, the identification of possible areas of action for both entrepreneurs and incentivizers. As results of this research, in the academic field, the dissertation contributes by proposing an original framework for analyzing innovation in NIS, in addition to characterizing innovation in this context. In the business sphere, the study provides practical subsidies for entrepreneurs and managers of impact businesses to understand their own innovation processes. The results of the study have significant impact potential for different dimensions of society, especially in the academic, business, and public spheres. In the realm of public policies, the research findings reinforce the importance of fostering sustainable and inclusive innovation environments that consider the territorial and sociocultural particularities of entrepreneurs.

Keywords: *5W2H of Innovation in NIS, Social and Environmental Impact Businesses (NIS), innovation, entrepreneurship.*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.1.1.	Geral	17
1.1.2.	Específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2	ESTUDO 1: INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA E PROPOSIÇÃO DE <i>FRAMEWORK</i>.....	21
2.1	INTRODUÇÃO.....	21
2.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
2.3	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	27
2.3.1	Características da inovação em NIS	27
2.3.2	Proposta de <i>framework</i> para caracterização da inovação em NIS.....	29
2.3.3	Análise da inovação com base no <i>framework</i> proposto	32
2.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
3	ESTUDO 2: A ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO EM NIS	39
3.1	INTRODUÇÃO.....	39
3.2	REVISÃO DA LITERATURA	41
3.2.1	Inovação e inovação orientada à sustentabilidade.....	41
3.2.2	Negócios de Impacto Socioambiental (NIS)	42
3.2.3	Ferramenta para análise da inovação.....	44

3.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.4	RESULTADOS	50
3.4.1	Caracterização dos NIS	50
3.4.2	Caracterização da inovação com base no <i>framework</i> 5W2H da inovação em NIS...	54
3.4.3	Percepções acerca dos desafios e oportunidades para inovar em NIS	63
3.4.4	A caracterização da inovação e recomendações para os NIS que participaram do estudo	66
3.5	DISCUSSÕES	73
3.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES DA DISSERTAÇÃO ...	77
4.1	IMPACTO DA PESQUISA NA SOCIEDADE	79
4.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	80
	REFERÊNCIAS	82
	APÊNDICE 1	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma PRISMA 2020	26
Figura 2: 5W2H da inovação em NIS	32
Figura 3: 5W2H da Inovação em NIS	45
Figura 4: Dimensões, características e perfil da inovação em NIS	70

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Matriz Metodológica da dissertação (MM)	20
Tabela 2: Estudos empíricos analisados	33
Tabela 3: Resumo do roteiro semiestruturado e suas referências.....	47
Tabela 4: Setor de atuação dos negócios entrevistados	52
Tabela 5: Resumo das características dos negócios cujos empreendedores foram entrevistados	53
Tabela 6: Resumo do perfil das inovações dos NIS	69

1 INTRODUÇÃO

A inovação é uma das molas propulsoras do crescimento e da sustentabilidade econômica dos negócios. Há consenso na literatura acadêmica de que a inovação é essencial para o desenvolvimento econômico micro (Organizacional) e macro (Nacional) (Shearmur *et al.*, 2018). Mas há pouco acordo em pesquisa e formulação de políticas sobre como a inovação pode ser desencadeada em regiões fora das áreas urbanizadas e quem é o real responsável por este fomento (Bock, 2016; Dargan & Shucksmith, 2008).

Tendo isso em vista, é possível notar a importância da inovação para o desenvolvimento de empresas e regiões e a dificuldade de se conquistar a disseminação dela a todos, principalmente em países de dimensões continentais como o Brasil. Os empreendimentos de impacto socioambiental emergem como opções viáveis para se gerar valor social e ambiental ao mesmo tempo em que são obtidos resultados financeiros (Matos, 2018), podendo ser considerados peças-chave para a disseminação da inovação em regiões onde os recursos empresariais são escassos. Estudos recentes reforçam que os NIS têm potencial para promover inclusão produtiva e desenvolvimento territorial sustentável (Lima & Neutzling, 2024).

Negócios de Impacto Socioambiental, negócios de impacto, empreendimentos sociais, com soluções de impacto ou inclusivos, são alguns dos termos utilizados para definir organizações que visam a solução de problemas socioambientais, com eficiência e sustentabilidade financeira, utilizando mecanismos de mercado (Barki *et al.*, 2020), podendo ser classificados a partir de quem é o cliente e/ou beneficiário (Alberti & Garrido, 2015). Algumas das empresas sociais que produzem mais impacto positivo são encontradas nos países em desenvolvimento e envolvem a implantação de novos modelos de negócios que se preocupam com as necessidades humanas (Seelos & Mair, 2005). Apesar da importância relativa destes empreendimentos para o desenvolvimento sustentável, essas organizações possuem desafios ligados a atender seus objetivos sociais e suas operações de dia a dia (Yang & Wu, 2016).

Os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) diferem dos negócios sociais e sustentáveis por integrarem explicitamente a criação de valor econômico à geração de benefícios sociais e ambientais mensuráveis (Barki *et al.*, 2020; Comini *et al.*, 2016). Enquanto os negócios sociais priorizam a resolução de problemas sociais e os negócios sustentáveis buscam mitigar impactos ambientais de operações convencionais, os NIS

articulam inovação e propósito, atuando como agentes de transformação sistêmica em ecossistemas locais e regionais. Assim, compreender os mecanismos de inovação nesses empreendimentos é fundamental para fortalecer seu papel na transição para modelos econômicos de baixo carbono e alta inclusão social. A literatura recente aponta que a articulação entre inovação e impacto é um dos principais desafios para a consolidação desses modelos (Barki, Rodrigues & Comini, 2020).

Dentro deste contexto, há uma linha de pensamento que defende que este modelo de negócio deve obter lucro, mas não deve ser retirado pelos investidores, exceto para recuperar o valor equivalente investido (Yunus, 2010). Já a outra, segundo Chu (2007), defende que eles devem ter a liberdade para distribuir ou não dividendos, permitindo a atração de mais investidores, aumentando a quantidade de NIS existentes, contribuindo para superação dos desafios.

A inovação pode ser uma ferramenta útil para otimizar modelos de negócio, promovendo crescimento atrelado à sustentabilidade econômica. Para Drucker (2002), os empreendedores precisavam entender a inovação como meio para explorar as mudanças. A capacidade de inovar é reconhecidamente importante para a competitividade dos negócios (Jordão *et al.*, 2022; Kim *et al.*, 2018), principalmente para aqueles que buscam, além da sustentabilidade financeira, a geração de impacto positivo para o meio ambiente ou sociedade. A inovação em negócios de impacto exige abordagens híbridas que conciliem eficiência operacional com missão socioambiental (Mafra *et al.*, 2024).

Diferentemente da inovação tecnológica, amplamente explorada na literatura acadêmica, a pesquisa sobre inovação em NIS ainda é considerada incipiente e fragmentada (D'Amario & Comini, 2020). Apesar dessa limitação teórica, a inovação social pode atuar como um catalisador de transformações em diversos contextos sociais, como comunidades, territórios periféricos ou cidades inteiras, promovendo impactos positivos de caráter duradouro (Mafra *et al.*, 2024).

Esse tipo de inovação apresenta uma ampla variabilidade em sua forma de manifestação, podendo envolver desde soluções de alta complexidade tecnológica, baseadas em ciência e engenharia para promover melhorias na vida das pessoas e do meio ambiente, até inovações frugais, caracterizadas pelo uso criativo de recursos escassos para gerar mudanças significativas com baixo custo.

A presente dissertação tem como objetivo caracterizar a inovação no contexto de negócios de impacto socioambiental, e com isso contribuir para que esses negócios busquem

melhorias focadas em objetos específicos, governos direcionem recursos de forma adequada e empresas privadas aumentem suas chances de sucesso nos investimentos neste setor.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As primeiras décadas do século XXI estão sendo marcadas por problemas sociais e ambientais complexos – desafios estes, que ficaram ainda mais evidenciados após a pandemia da COVID-19 (Barki *et al.*, 2020). Esta mudança de paradigma veio atrelada a uma série de questionamentos ao sistema vigente e à forma com que são conduzidas as relações comerciais no mundo (Sabeti, 2011). Como resposta a estes questionamentos, os NIS têm se tornado cada vez mais relevantes, principalmente por terem seu desempenho baseado em três variáveis principais: capacidade de atender aos requisitos do cliente, atender às expectativas sociais e gerar lucros (Shin, 2018). Porém, apesar da adesão pública a causas nobres e da preferência das pessoas a consumir de marcas conscientes social e ambientalmente, o cenário competitivo acaba deixando este tipo de empreendimento em desvantagem em relação a outros que não possuem as mesmas responsabilidades.

A operação e garantia de sustentabilidade financeira de NIS envolvem alguns desafios, tornando a competitividade destes negócios um desafio diário. Dentre eles, existem dificuldades como: o poder aquisitivo mais limitado, a vulnerabilidade socioeconômica dos clientes, dificuldade de inserção nas cadeias de valor de grandes empresas e governo, a baixa escala, a colaboração limitada entre primeiro, segundo e terceiro setor, ferramentas pouco eficientes para avaliar e monitorar o impacto social destas empresas (Barki *et al.* 2019; Bellotti, 2019). Além disso, há problemas inerentes a modelos de negócios inovadores, que muitas vezes dependem do desenvolvimento de novos setores econômicos ou novas políticas, ambos provocando retornos em prazos muitas vezes mais longos do que o esperado por investidores tradicionais.

Além dos desafios apontados, os NIS precisam se preocupar em garantir uma atuação social ao mesmo tempo em que geram recursos para sua própria sobrevivência, sendo este duplo objetivo prejudicial para a administração, atraindo diversas dificuldades, pois exige conhecimentos fora de seu campo habitual de atuação, que podem se acentuar ainda mais diante do baixo domínio e uso de ferramentas gerenciais que facilitam a gestão (McKinsey & Ashoka, 2001). Isso acaba tornando este tipo de empreendimento vulnerável a um ambiente

de negócios tão globalizado e competitivo, onde se compete com empresas que não tem as mesmas responsabilidades com o ambiente ou com a sociedade.

Ainda, os NIS precisam ter atenção acerca da forma que aplicam a inovação, pois o ato de inovar pode envolver diversos agentes que, com suas ações, impactam no processo, podendo direcionar o mesmo para lados distintos (Neyland & Simakova, 2010), além disso, este processo dependerá do contexto e cultura que permeia o mercado onde a inovação será desenvolvida e difundida (Araujo *et al.*, 2010), algo que é particularmente delicado quando se trata do público ou colaboradores de NIS. Ou seja, as inovações, que na maioria das vezes são ligadas a melhorias ou otimizações, podem trazer consequências inesperadas e algumas vezes até prejudiciais aos negócios. Esse paradoxo se torna ainda mais complexo, tendo em vista que a inovação é um fator decisivo na competitividade de nações e empresas e que as empresas que não abraçarem a inovação na sua estratégia de negócio correm o risco de se tornarem obsoletas (Madrid-Guijarro et al., 2007). Portanto, ao aplicar o processo de inovação nos NIS, é possível trazer consequências nocivas ao negócio, mas mesmo tempo, caso não se inove, pode torná-lo obsoleto.

A literatura reconhece a inovação como elemento central para a competitividade organizacional e para a geração de valor econômico, social e ambiental, especialmente em contextos orientados à sustentabilidade e ao impacto (Schumpeter, 1934; Tidd & Bessant, 2005). No âmbito dos negócios de impacto socioambiental, diversos estudos destacam o potencial dessas organizações em conciliar objetivos financeiros e socioambientais, posicionando-as como agentes relevantes para o desenvolvimento sustentável (Porter & Kramer, 2011; Comini, Barki & Aguiar, 2012; Barki et al., 2015). Contudo, apesar do reconhecimento da relevância da inovação nesses contextos, observa-se que a produção acadêmica ainda apresenta limitações no que se refere à caracterização da inovação em negócios de impacto socioambiental, uma vez que predominam abordagens descritivas ou orientadas a resultados, com menor atenção às características que definem e diferenciam o fenômeno inovador nesses negócios (Crossan & Apaydin, 2010; OECD, 2005).

Dessa forma, permanece uma lacuna teórica relacionada à ausência de sistematização das principais características da inovação no contexto dos negócios de impacto socioambiental, o que dificulta a compreensão aprofundada do fenômeno e limita a comparabilidade entre estudos. Alinhado a essa lacuna, este estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais são as principais características da inovação em NIS? Ao abordar essa questão, o estudo contribui para o avanço teórico do campo ao oferecer uma compreensão analítica e estruturada das características da inovação nesse tipo específico de organização.

1.2 OBJETIVOS

1.1.1. Geral

Caracterizar a inovação no contexto de negócios de impacto socioambiental.

1.1.2. Específicos

- a) Desenvolver um *framework* teórico que permita caracterizar as principais dimensões da inovação em Negócios de Impacto Socioambiental, com base na literatura científica;
- b) Explorar o conceito de inovação em NIS com base na percepção de empreendedores;
- c) Apresentar prognósticos acerca da inovação dos NIS estudados, com base na aplicação do *framework*, identificando possíveis pontos de atuação.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Para NIS, entender as características da inovação pode significar um avanço expressivo, auxiliando no entendimento do seu estilo de inovação e como o mesmo se relaciona com o ambiente, melhorando a utilização de suas potencialidades para crescer, podendo desenvolver mais vantagens competitivas, aumentando seu impacto positivo e melhorando sua sustentabilidade financeira. De forma indireta, este tipo de conhecimento pode auxiliar os órgãos do governo a desenvolver políticas públicas, exigindo certos graus de inovação para liberação de recursos de fomento ou até mesmo incentivando negócios com tipos de inovação específicos, desenvolvendo assim uma possível melhor alocação dos recursos e endereçando de forma adequada o objetivo que se quer alcançar. Ainda, uma ferramenta capaz de auxiliar na caracterização da inovação poderia ser de grande relevância para instituições privadas focadas em investimentos, que poderiam exigir certo tipo ou grau de inovação para aportar em um negócio, melhorando a segurança e perspectiva de retorno positivo.

O fomento a NIS pode transformar a forma como as dinâmicas capitalistas funcionam, principalmente pelo fato destes empreendimentos terem princípios e valores voltados ao outro,

recusando o método tradicional de se fazer negócios (Comini, Fischer & D'Amário, 2020), gerando um movimento que pode ser denominado como “lucro ético”. Seja melhorando a percepção da empresa sob si mesma ou incentivando o desenvolvimento através de recursos públicos ou privados, o crescimento deste tipo de negócio pode transformar a vida de pessoas, comunidades e até países.

O presente trabalho pretende contribuir diretamente para os ODS de número 8 (emprego digno e crescimento econômico) e 11 (cidades e comunidades sustentáveis), pois versará sobre ferramentas e conceitos capazes de otimizar o desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental que, por sua vez, auxiliam diretamente na geração de empregos dignos e em estruturas sociais mais sustentáveis. De forma indireta, o trabalho poderá contribuir com todos os outros ODS, dependendo do setor de atuação do NIS em que a ferramenta proposta for aplicada.

Por fim, esta dissertação está contida no contexto de projeto de pesquisa financiado pelo Edital Universal do CNPq (2024-2026), intitulado “Compreendendo e potencializando negócios de impacto socioambiental com base no empreendedorismo, na inovação, na transformação digital e no gerenciamento de projetos”, sob coordenação da professora orientadora desta dissertação, vinculada à linha de pesquisa Empreendedorismo, Pessoas e Sustentabilidade do PPGA UNINOVE.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação trata-se de uma pesquisa multiestudo, onde o primeiro tem como foco atingir o objetivo específico “a” e o segundo tem seu foco voltado a atender os objetivos “b” e “c”, contribuindo, ambos, para o cumprimento geral da proposta descrita no objetivo geral do trabalho.

Embora os dois estudos que compõem esta dissertação tenham sido conduzidos de forma independente, sendo o primeiro de natureza teórica e o segundo de natureza empírica, buscou-se ao final estabelecer um diálogo integrador entre seus resultados, por meio de uma triangulação teórico-empírica.

Nesse processo, as dimensões conceituais identificadas na literatura (Estudo 1) foram contrastadas com as evidências obtidas junto aos empreendedores (Estudo 2), permitindo uma interpretação cruzada dos achados e a consolidação do *framework* 5W2H da Inovação em NIS.

Assim, a triangulação não se configurou como um procedimento metodológico dentro dos estudos, mas como uma estratégia analítica posterior, voltada à validação e ampliação do entendimento sobre a inovação em negócios de impacto socioambiental.

Tal abordagem segue a orientação de Flick (2018) e Denzin (2012), segundo os quais a triangulação pode ocorrer em diferentes níveis de um programa de pesquisa, inclusive entre investigações independentes, como forma de fortalecer a coerência teórica e a profundidade interpretativa dos resultados.

Na Tabela 1 é apresentada a Matriz Metodológica (MM) com a justificativa de distinção dos estudos, incluindo o título, a questão de pesquisa e o objetivo geral de cada estudo, bem como a justificativa de interdependência, envolvendo o tipo e a sequência ou simultaneidade das pesquisas, o método e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

Tabela 1: Matriz Metodológica da dissertação (MM)

QUESTÃO PRINCIPAL DE PESQUISA De que forma é possível caracterizar a inovação no contexto de negócios de impacto socioambiental?					
OBJETIVO PRINCIPAL Caracterizar a inovação no contexto de negócios de impacto socioambiental.					
PARADIGMA DA DISSERTAÇÃO OU TESE Interpretativista, focado em entender o significado de um fenômeno no contexto estudado					
JUSTIFICATIVA DE DISTINÇÃO Um dos estudos terá como foco a análise da literatura, enquanto o outro, através de entrevistas.		JUSTIFICATIVA DE INTERDEPENDÊNCIA ESTRUTURAL E DE CONVERGÊNCIA CIENTÍFICA, TÉCNICA, TECNOLÓGICA E/OU SOCIAL Os dois estudos se complementam ao integrar teoria e prática, promovendo a construção e aplicação de um <i>framework</i> sobre inovação em NIS. Essa articulação gera convergência científica, técnica e social, com impacto direto na gestão e no pensamento crítico dos empreendedores.			
Campo de pesquisa ou título	Objetivos específicos	Método único ou misto nas etapas da pesquisa	Procedimento de análise e coleta de dados	Produtos científicos e impactos potenciais	Produtos técnicos, tecnológicos e/ou sociais e impactos potenciais
ESTUDO 1 INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA E PROPOSIÇÃO DE <i>FRAMEWORK</i>	a) Desenvolver um <i>framework</i> teórico que permita caracterizar as principais dimensões da inovação em Negócios de Impacto Socioambiental, com base na literatura científica;	Revisão sistemática da literatura (RSL)	String de busca através da base de dados de artigos - Scopus e posteriores critérios de inclusão dos artigos na base estudada.	Um <i>framework</i> capaz de caracterizar a inovação dentro do contexto de NIS.	Um questionário de classificação da inovação em negócios de impacto socioambiental capaz de reproduzir um mapa da inovação nos negócios.
ESTUDO 2 A ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO EM NIS	b) Explorar o conceito de inovação em NIS com base na percepção de empreendedores; c) Apresentar prognósticos acerca da inovação dos NIS estudados, com base na aplicação do <i>framework</i> , identificando possíveis pontos de atuação.	Entrevistas	Aplicação de instrumentos para caracterização da inovação em NIS através de entrevistas com empreendedores.	Apresentação de prognósticos baseados na aplicação do <i>framework</i> de caracterização da inovação em NIS.	Um modelo teórico e prognósticos acerca da inovação em NIS. Além disso, os resultados deste estudo contribuem para ampliar a compreensão sobre como a inovação é concebida e praticada nesses empreendimentos, oferecendo subsídios teóricos e práticos para o fortalecimento do ecossistema de impacto

Fonte: adaptado de Costa, P. R., Pigola, A., Rodriguez Ramos, H., & Drebes Pedron, C. (2024).

2 ESTUDO 1: INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA E PROPOSIÇÃO DE *FRAMEWORK*

Resumo:

Negócios de impacto socioambiental (NIS) são importantes para o desenvolvimento sustentável das sociedades capitalistas. Aliando propósito social ou ambiental com a sustentação financeira, estes empreendimentos podem alterar a realidade de comunidades, regiões e até países. Porém, devido à forte competição com negócios que não possuem o mesmo senso de propósito, a inovação surge como ferramenta para escalar e otimizar os resultados destes empreendimentos, fazendo com que eles sejam capazes de sustentar suas soluções por longos períodos. O presente estudo visa desenvolver um *framework* teórico que permita caracterizar as principais dimensões da inovação em Negócios de Impacto Socioambiental, com base na literatura científica. Os resultados evidenciam que a inovação em NIS apresenta caráter multidimensional, envolvendo aspectos relacionados à forma como é concebida, implementada e direcionada à geração simultânea de valor econômico, social e ambiental. O framework desenvolvido contribui para a sistematização do conhecimento existente e oferece uma base analítica para futuras investigações empíricas sobre inovação em negócios de impacto socioambiental.

Palavras-chave: Empreendedorismo, NIS, Inovação, Impacto socioambiental.

2.1 INTRODUÇÃO

Desde a segunda metade do século XX, a demanda crescente por produtos manufaturados foi interrompida apenas durante os dois anos de crise sanitária global provocada pela pandemia da COVID-19, o que levou muitas empresas a ampliarem sua produção, frequentemente negligenciando os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de suas atividades (Rajeev *et al.*, 2017; Tebaldi *et al.*, 2018). Nesse contexto, Kim, Rivas e Snodgrass (2011) defendem que cabe aos líderes empresariais, por meio de suas ações, estabelecerem precedentes sobre o que será considerado boas ou más práticas de negócio.

Os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) surgem como uma alternativa para o desenvolvimento sustentável das nações. Esses negócios possuem o potencial de reconfigurar o mercado em termos de princípios e valores, pois contestam o *modus operandi* tradicional de

empresas capitalistas (Comini, Fischer & D'Amário, 2020). Thompson e Doherty (2006, p. 362) definem empresas sociais como “organizações que buscam soluções de negócios para problemas sociais”. Outras pesquisas observaram que empreendimentos sociais e empresários procuram reunir valor econômico e criação de valor social (Woolley, Bruno e Carlson, 2013). Já as empresas com foco ambiental possuem a mesma finalidade em termos de propósito, mudando apenas a orientação final, que seria o meio ambiente. Neste trabalho, ambos os modelos serão tratados sob a abordagem unificada dos Negócios de Impacto Socioambiental (NIS).

Sem um mix de recursos apropriados, atingir o sucesso nos negócios torna-se um desafio complexo (Hameed *et al.*, 2020), especialmente em países em desenvolvimento de dimensões continentais. Vários estudos enfatizaram o papel crítico dos recursos empresariais na promoção do desempenho dos negócios, incluindo o acesso ao capital financeiro (Ju *et al.*, 2019; Kee *et al.*, 2019; Khan *et al.*, 2021), capital humano, social e organizacional (Jordão e Novas, 2017; Lee & Wong, 2019; Sallah & Caesar, 2020), recursos tecnológicos (Kee *et al.*, 2019) e recursos físicos (Lim *et al.*, 2020; Xu & Liu, 2020).

Nem todos os empreendimentos, entretanto, são concebidos em regiões com ambientes favoráveis, ampla disponibilidade de fornecedores competitivos, mão de obra qualificada ou fácil acesso a insumos. Neste contexto, a capacidade de inovação, que é uma habilidade reconhecida como um dos elementos principais para o estabelecimento da competitividade dos negócios (Jordão *et al.*, 2022; Kim *et al.*, 2018), torna-se de extrema relevância para seu sucesso. Sendo esta capacidade a ligação que converte os recursos empresariais disponíveis para o empreendedor em novos produtos ou serviços para atingir uma melhor performance (Angkanurakbun & Wanarat, 2016; Liu *et al.*, 2020).

A literatura aponta duas abordagens distintas sobre as origens da inovação nos NIS. Por um lado, estudos indicam que esses empreendimentos frequentemente surgem a partir de experiências, vivências e motivações pessoais dos seus fundadores, caracterizando uma inovação de natureza endógena (Rwehumbiza & Hyun, 2024), partindo das necessidades do empreendedor que o desenvolve, destacando que o sucesso da inovação socioambiental está diretamente ligado à motivação pessoal e às características do empreendedor de impacto. Por outro lado, há também evidências de que a inovação pode ser induzida por fatores externos, como demandas de mercado, pressões regulatórias ou busca por maior eficiência operacional, representando uma dinâmica exógena (Harsanto *et al.*, 2022). Nessa segunda perspectiva, a inovação orientada à sustentabilidade frequentemente emerge da necessidade de otimização dos

processos, gerando, de forma indireta, benefícios socioambientais. Diante deste cenário, entende-se que a compreensão da inovação nos NIS é fundamental, uma vez que tais negócios operam com restrições de recursos e enfrentam desafios bastante distintos daqueles encontrados em empresas tradicionais.

Embora a literatura científica sobre inovação social tenha aumentado de forma expressiva nos últimos anos, o campo ainda está fragmentado (Bataglin & Kruglianskas, 2022), tornando lento tanto o avanço científico quanto o aprimoramento prático e estratégico do setor. Com isso, vê-se que a problemática central reside na constatação de que, embora a inovação seja amplamente reconhecida como elemento estratégico para a competitividade e a sustentabilidade dos NIS, a literatura acadêmica sobre o fenômeno ainda é de baixa amplitude teórica quanto à caracterização desse fenômeno nesse contexto específico. Predominam estudos que tratam a inovação de forma genérica, muitas vezes importando conceitos oriundos da inovação tecnológica ou da inovação em empresas tradicionais, sem considerar as particularidades organizacionais, institucionais e missionais dos NIS.

Essa lacuna teórica dificulta a compreensão sistêmica da inovação nesses empreendimentos, limitando a comparação entre estudos e a construção de conhecimento cumulativo. Assim, este estudo parte da necessidade de sistematizar e integrar diferentes contribuições teóricas dispersas, buscando ampliar a base conceitual existente e oferecer uma estrutura analítica capaz de capturar a multidimensionalidade da inovação em NIS, superando abordagens excessivamente descritivas ou orientadas apenas aos resultados. Alinhado a isso, este trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa: como caracterizar a inovação no contexto dos negócios de impacto socioambiental?

Para isso, o objetivo desta pesquisa é desenvolver um *framework* teórico que permita caracterizar as principais dimensões da inovação nos Negócios de Impacto Socioambiental, com base na literatura científica.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem utilizada para o desenvolvimento deste estudo foi qualitativa, definida, segundo Denzin & Lincoln (1995), como uma perspectiva interpretativa, focada na subjetividade e na construção de significados dentro de contextos culturais e sociais. No âmbito das abordagens qualitativas, optou-se pela realização de uma revisão sistemática da literatura

(RSL), método que permite consolidar o conhecimento existente e identificar lacunas na produção científica, evitando a duplicação de pesquisas e otimizando recursos acadêmicos (Galvão & Ricarte, 2019). Além disso, estudos de revisão figuram entre os mais consultados na literatura científica, dada sua capacidade de sintetizar e organizar informações relevantes (Baek *et al.*, 2018).

A condução da RSL segue o protocolo proposto por Pollok & Berge (2018), que oferece diretrizes aplicáveis a estudos qualitativos e exploratórios. A definição da questão de pesquisa e dos objetivos utilizou, de forma adaptada, o *framework* PICO (População/Problema, Intervenção, Comparação e Resultado), originalmente aplicado em pesquisas clínicas e em sua maioria, quantitativas, mas aqui adotado por sua capacidade de estruturar o processo investigativo, podendo ser usado universalmente em todos os empreendimentos científicos, pois é baseado em quatro componentes abstratos comuns a todas as pesquisas, segundo Nishikawa-Pacher (2022). Assim, os elementos foram definidos da seguinte maneira:

- População (P): Negócios de Impacto Socioambiental (NIS), em função da lacuna identificada na compreensão da inovação nesse contexto;
- Intervenção (I): Caracterização da inovação nos NIS, por meio da identificação de dimensões, atributos e elementos associados;
- Comparação (C): Não aplicável, dado o caráter exploratório da pesquisa;
- Resultado (O): Estruturar e compreender as características da inovação no contexto dos NIS, oferecendo subsídios para sua caracterização, análise e aprimoramento.

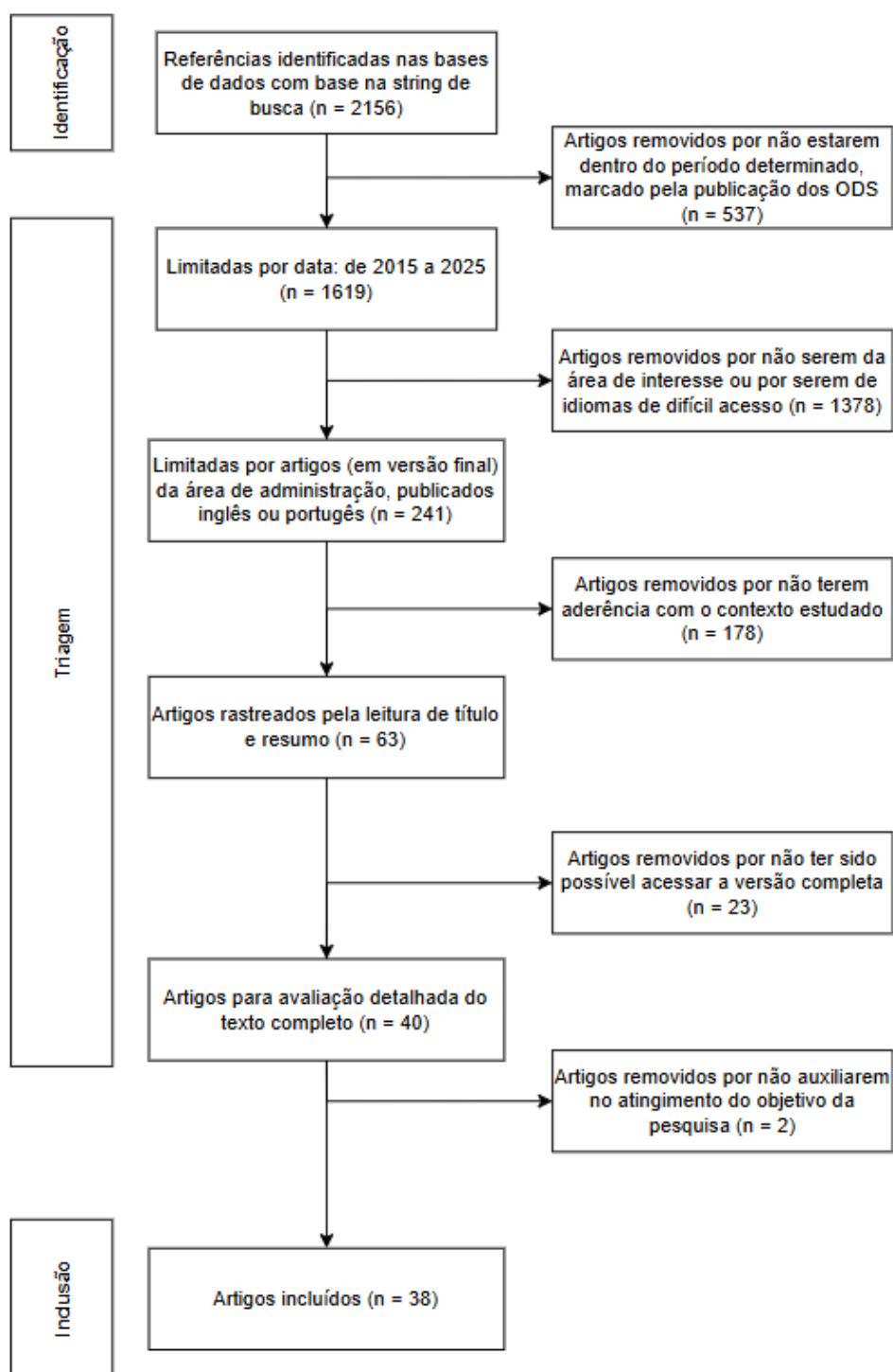
Na segunda etapa, definiu-se a fonte de dados. O *corpus* da pesquisa é formado por artigos indexados na base SCOPUS, considerada uma das maiores bases de dados de resumos e citações revisadas por pares, com mais de 2,4 bilhões de referências e curadoria de aproximadamente 7 mil publicadores (Scopus, 2025). A escolha por essa base foi validada por meio de testes prévios de busca comparativa, realizados com outras bases, como a *Web of Science*, que evidenciaram maior aderência e relevância dos resultados na Scopus, especificamente para os temas de inovação e negócios de impacto. A estratégia de busca foi focada em extrair informações unindo dois temas chave da pesquisa, sendo eles, “inovação” e “negócios de impacto socioambiental”.

Após a definição da base de coleta, seguiu-se na criação dos seguintes critérios de inclusão: tipo de documento limitado à artigos científicos, documentos publicados entre os anos de 2015 e 2025, sendo o início marcado pelo ano de publicação dos ODS, que aumentou o interesse tanto científico quanto prático na área, apenas artigos publicados nas línguas português e inglês, área de administração e negócios, filtro inicial de títulos aderentes ao tema já atrelado à leitura do respectivo resumo, filtro mais refinado após a leitura completa do artigo, buscando entender, através de critérios qualitativos, a aderência do título ao tema e se seus achados contribuem de alguma forma com o que se pretende estudar.

Na terceira etapa, referente à coleta de dados, aplicou-se a seguinte *string* de busca na base selecionada, gerando o conjunto inicial de artigos: [(“innovat*”) AND ("social business*" OR "environmental business*" OR "socioenvironmental business*" OR "social enterprise*" OR "inclusive business*" OR "hybrid organization*" OR "social impact" OR "environmental impact" OR "socioenvironmental impact)]. Na sequência, procedeu-se com a triagem e a seleção, conforme os critérios estabelecidos.

Na etapa seguinte, concentrou-se na avaliação da qualidade dos estudos e na mitigação de possíveis vieses, adotando o protocolo PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), que é uma ferramenta fundamental para aumentar a qualidade, a transparência e a confiabilidade das revisões sistemáticas, especialmente por meio da padronização dos protocolos dessas revisões (Moher *et al.*, 2015). Este protocolo segue as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão, representadas no fluxograma da Figura 1.

Figura 1: Fluxograma PRISMA 2020



Fonte: Page et al. (2021)

Após as etapas de identificação, triagem e elegibilidade, foram selecionados 38 artigos, que passaram por análise de conteúdo interpretativa. A seleção seguiu os critérios de relevância temática, rigor metodológico e alinhamento conceitual com o objeto de estudo. A partir dessa sistematização, buscou-se identificar as principais dimensões teóricas da inovação em negócios

de impacto socioambiental, categorizando os resultados de acordo com as abordagens tecnológicas, sociais e sustentáveis. Essa estratégia assegurou coerência metodológica, transparência e reprodutibilidade ao processo de revisão.

Para a síntese das evidências, elaborou-se uma matriz em planilha eletrônica, na qual foram organizadas as principais informações de cada artigo selecionado, tais como: natureza do estudo (teórico ou empírico), foco predominante da inovação (social, ambiental ou socioambiental) e outros critérios relevantes como as características da inovação segundo o autor. Essa sistematização apoiou tanto a análise quanto a apresentação dos resultados.

Para a melhor estruturação do trabalho, os artigos selecionados foram divididos em dois grupos, os de cunho teórico (25 artigos) e os empíricos (13 artigos). Durante a análise dos artigos teóricos selecionados, foram identificados e agrupados conceitos-chave que contribuíram para a compreensão das características da inovação no contexto dos Negócios de Impacto Socioambiental (NIS). Com base nisso, foi possível desenvolver um *framework* para caracterização do fenômeno. A leitura dos artigos empíricos, por sua vez, teve como foco principal analisar e caracterizar a inovação nos casos relatados nos estudos segundo o *framework* proposto.

Por fim, a etapa de interpretação consistiu na consolidação dos achados da literatura, permitindo a construção do *framework* conceitual, capaz de representar as características da inovação no contexto dos NIS, com base nas evidências extraídas dos estudos analisados.

2.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como forma de organizar os achados, separou-se a seção de resultados e discussões em três subseções distintas, sendo a primeira delas focada em explorar as características da inovação em NIS de acordo com a literatura, a segunda para apresentação do *framework* proposto e a terceira para análise dos artigos empíricos.

2.3.1 Características da inovação em NIS

A inovação em NIS é aplicada por meio de propósito, seja ele social ou ambiental. Segundo Moraes-da-Silva & Segatto (2022), a inovação social busca mudar a realidade social de um contexto específico, tentando melhorar a qualidade de vida da população. Já para Gomes

et al. (2023), a inovação ambiental (denominada também por inovação “verde”) tem seu foco em promover a sustentabilidade, seja através da alteração em processos, produtos ou serviços. De forma mais ampla, tem-se a inovação orientada à sustentabilidade (SOI), que é focada em três pilares principais, sendo eles: ambiental, social e econômico. A SOI pode ser vista como uma direção estratégica, promovendo competitividade, bem-estar humano (social) e atingindo práticas ambientalmente amigáveis (Adams *et al.*, 2016; Khurana *et al.*, 2021; Klewitz e Hansen, 2014).

Segundo Adams *et al.* (2016) e Schaltegger e Wagner (2011), a SOI abrange inovações que geram simultaneamente valor econômico, social e ambiental, desafiando os modelos tradicionais centrados no lucro. Essa abordagem reforça que a inovação, em contextos de impacto, deve ser compreendida não apenas como produto ou tecnologia, mas como processo sistêmico de transformação organizacional e cultural.

Porém, além do propósito que se deseja alcançar, há fatores intrínsecos à aplicação da inovação em si, como por exemplo, quem irá executá-la e quem irá ser beneficiado por ela. Harsanto *et al.* (2024) propõe que a SOI possui dois níveis distintos de integração: a intra-organizacional, que diz respeito ao nível de incorporação da sustentabilidade e da inovação dentro da própria organização, por meio dos seus processos, cultura e estrutura interna; e a inter-organizacional que se refere ao grau de articulação da empresa com atores externos, incluindo parcerias, redes, fornecedores, clientes e outros *stakeholders*.

Existe também uma preocupação em relação ao momento em que a inovação é aplicada para endereçar o problema que se pretende resolver. Segundo Nilsson e Ritzén (2023), há três tipos distintos de momentos da inovação. De forma antecipatória ao problema, buscando evitá-lo, ocorre a inovação preventiva. Quando se busca sugerir uma resposta a um problema existente ou eminente, aplica-se a inovação responsiva ou corretiva. Existe ainda a possibilidade de uma abordagem híbrida, que acontece quando há uma resposta parcial ao problema atual, mas já com uma visão preventiva, estruturando soluções de longo prazo, com isso, tem-se a inovação tática.

Toda inovação surge de algum lugar, podendo ser uma motivação ou até mesmo uma necessidade, sendo assim, a inovação em NIS não seria diferente. Segundo Rwehumbiza e Hyun (2024), a inovação social provém de experiências e antecedentes pessoais do empreendedor, além disso, o sucesso do NIS está diretamente ligado à motivação pessoal e às características do seu fundador. Esta abordagem apresenta uma visão endógena da inovação, onde ela surge dentro da própria empresa, de motivações ou necessidades do próprio criador da inovação. Já

Harsanto *et al.* (2022) apresentam evidências de que a inovação pode ser induzida por fatores externos, como demandas de mercado, pressões regulatórias ou busca por maior eficiência operacional, apresentando uma visão exógena da inovação, que surge a partir de problemas externos ao NIS ou ao empreendedor.

A inovação nos NIS é, em sua essência, impulsionada por uma missão transformadora, voltada à resolução de problemas sociais, ambientais ou ambos. Em consonância com o citado, Mafrá *et al.* (2024) propõem uma tipologia que categoriza os quatro propósitos centrais que orientam esse tipo de inovação: Desenvolvimento sustentável, que é voltada à harmonia entre crescimento econômico, conservação ambiental e bem-estar social; Inclusão social, centrada na integração de grupos historicamente marginalizados; Equidade, com foco na correção de desigualdades estruturais e no acesso justo a recursos e oportunidades; Ampliação de direitos, que visa garantir liberdades fundamentais e acesso a bens e serviços essenciais como saúde, educação e moradia.

Outra característica marcante da inovação em NIS está relacionada ao seu nível de maturidade, conforme proposto por Moraes-da-Silva e Segatto (2022). Os autores sugerem uma classificação em cinco fases evolutivas da inovação socioambiental, que permite analisar em que estágio de desenvolvimento a inovação se encontra dentro do empreendimento. São elas: Reconhecimento do problema social ou ambiental, que foca na identificação clara da necessidade ou desafio que demanda solução; Análise e proposição de solução, etapa pré-operativa, que foca na elaboração da abordagem inovadora; Implementação inicial da estratégia, que seria a aplicação prática e piloto da solução concebida; Ajustes institucionais ou estruturais, que trata do refinamento da inovação com base em aprendizados, incluindo mudanças organizacionais, operacionais ou legais; Escala e expansão da solução, que é o estágio focado na replicação ou ampliação da inovação, visando ampliar seu alcance e impacto para além das fronteiras previamente estabelecidas.

Uma vez apresentadas características da inovação em NIS, com base na literatura estudada, a seguir é apresentada uma proposta de *framework*.

2.3.2 Proposta de *framework* para caracterização da inovação em NIS

A escolha e adaptação do 5W2H para caracterizar a inovação em NIS transcende sua aplicação tradicional em gestão da qualidade. Este *framework* foi selecionado por sua

capacidade de desmembrar um fenômeno complexo em dimensões compreensíveis e interligadas (Samohyl, 2005; Meirelles, 2001; Marshall *et al.*, 2010) o que é particularmente relevante para a inovação em organizações híbridas. A inovação em NIS não pode ser compreendida apenas por suas saídas de forma isolada (como o 'What'), mas exige uma análise holística de seu propósito (o 'Why' – que integra valor social e econômico), dos atores envolvidos ('Who' – internos/externos, beneficiários), de sua origem ('Where' – endógena/exógena), do momento de sua aplicação ('When' – preventiva/corretiva), da forma como se manifesta ('How' – produto/processo/organizacional) e de seu estágio de maturidade ('How Much' – escalabilidade e impactos de longo prazo). Essa granularidade permitiu capturar a multiplicidade de facetas da inovação, inclusive as tensões e potenciais paradoxos que emergem da conciliação de múltiplos objetivos.

Visando estruturar um *framework* capaz de caracterizar a inovação no contexto de NIS, optou-se por adaptar a abordagem do 5W2H, realizando perguntas estruturadas, focando em identificar o máximo de dimensões do fenômeno estudado. A adaptação da ferramenta foi empregada como instrumento analítico para descrever e qualificar as inovações observadas nos NIS, permitindo uma análise sistemática de seus elementos constitutivos. Cada pergunta teve seu sentido adaptado, de forma que, em vez de orientar um plano de ação, pudesse funcionar como um modelo de caracterização do fenômeno da inovação, com categorias de respostas padronizadas baseadas na literatura.

A primeira pergunta, que costuma ser “*What?*” (O quê?), tem como objetivo identificar o foco da inovação, podendo ser classificada como de caráter social, voltada para melhorias na qualidade de vida das pessoas, assim como proposto por Segundo Moraes-da-Silva & Segatto (2022). Ela também pode ser ambiental, focada na preservação ou recuperação do meio ambiente, como proposto por Gomes *et al.* (2023). Ou ambos, comportando-se como uma inovação orientada à sustentabilidade.

A dimensão “*Who?*” (Quem?), foi baseada na abordagem proposta por Harsanto *et al.* (2024), que discute a inovação orientada à sustentabilidade (SOI) a partir da integração intra-organizacional e inter-organizacional. Assim, o “Who” foi dividido em dois componentes:

a) Para quem é a inovação: identifica os beneficiários, que podem ser internos (colaboradores, funcionários, stakeholders diretos) ou externos (comunidade, sociedade, meio ambiente);

b) Por quem é realizada a inovação: avalia se a execução ocorre por meio de agentes internos (a própria organização e seus colaboradores) ou de agentes externos (parceiros, redes, outras organizações e stakeholders envolvidos no ecossistema de impacto).

A pergunta “When?” (Quando?), foi fundamentada na abordagem proposta por Nilsson e Ritzén (2023), que identifica o momento da implementação da inovação, podendo ser de caráter preventivo (antecipando problemas sociais ou ambientais), responsivo ou corretivo (como resposta a um problema já instalado), ou tático (versão híbrida de aplicação da inovação).

Para a dimensão “Where?” (Onde?), adotou-se uma interpretação voltada à origem motivacional da inovação, tendo sua fundamentação em dois artigos estudados. Com Rwehumbiza e Hyun (2024) defendendo a abordagem endógena da inovação (decorrente de uma necessidade percebida internamente, como experiências pessoais ou valores dos fundadores) e Harsanto *et al.* (2022) representando a abordagem exógena (motivada por demandas externas, como exigências de mercado, regulatórias ou pressão social).



A dimensão “Why?” (Porquê?) teve como base o trabalho de Mafra *et al.* (2024), que apresenta os quatro tipos de propósitos centrais da inovação em NIS, categorizando-os em: desenvolvimento sustentável, inclusão social, equidade e ampla garantia de direitos;

Para “How?” (Como?), foi investigado o mecanismo da inovação, com base nos estudos de Gomes *et al.* (2023) e Adams *et al.* (2016), os quais distinguem entre três tipos de inovação, sendo elas a inovação de processo, de produto ou organizacional.

Finalmente, a dimensão “How Much?” (Quanto?), foi associada ao nível de maturidade da inovação, proposto pelo estudo de Morais-da-Silva e Segatto (2022), classificando em cinco estágios: reconhecimento do problema social ou ambiental; análise e proposição de solução; implementação inicial da estratégia; ajustes institucionais ou estruturais; e, escala e expansão da solução. Na Figura 2 é possível observar o resultado geral do *framework* proposto, em que é resumida a pergunta de referência, seu objetivo e as respostas padrão segundo a classificação elaborada com base na literatura.

Figura 2: 5W2H da inovação em NIS

O quê	Quem		Como	Onde	Por quê	Quanto	Quando
Foco	Afetados	Envolvidos	Tipo	Origem	Propósito	Fase	Momento
(S) Social	(D) Dentro	(I) Internos	(P) Processo	(EN) Endógena	(D) Desenvolvimento sustentável	(1) Reconhecimento	(P) Preventiva
(A) Ambiental	(F) Fora	(E) Externos	(S) Produto/Serviço	(EX) Exógena	(I) Inclusão	(2) Análise e proposição	(C) Corretiva
			(O) Organizacional		(E) Equidade	(3) Implementação 1º estratégia	(T) Tática
					(G) Garantia dos direitos	(4) Mudanças institucionais	
						(5) Escala	

 Tópicos do 5W2H
 Tópicos do 5W2H da Inovação em NIS

Fonte: Elaboração própria

2.3.3 Análise da inovação com base no *framework* proposto

A aplicação do “5W2H da Inovação em NIS” aos artigos empíricos da amostra permitiu uma leitura estruturada dos fenômenos observados, destacando tanto suas especificidades quanto os elementos comuns. Este *framework* funcionou como um mapa analítico, auxiliando na identificação das características predominantes nas inovações de impacto socioambiental no contexto pesquisado.

A análise dos estudos empíricos, sistematizada e apresentada na Tabela 2, permitiu observar padrões, recorrências e especificidades sobre a manifestação da inovação no contexto dos Negócios de Impacto Socioambiental (NIS). A partir da aplicação do *framework*, emergem análises que contribuem para a compreensão teórica e prática deste fenômeno.

Tabela 2: Estudos empíricos analisados

Título	1º autor	Ano	Foco	Afetados	Envolvidos	Tipo	Origem	Propósito	Momento	Código
Insurance business and social sustainability: A proposal	D'Amato, Valeria	2024	Social	Para Dentro	Externos	Processo	Exógena	Garantia dos direitos	Preventiva	SDEPEXGP
AgriTech Entrepreneurship, Innovation Intermediaries, and Sustainability Transitions: A Critical Analysis	Stephens, Phoebe	2023	Social	Para Fora	Externos	Processo	Exógena	Equidade	Corretiva	SFEPEXEC
Social innovation and food provisioning initiatives to reduce food insecurity during the Covid-19 pandemic	Cattivelli, Valentina	2022	Social	Para Fora	Externos	Organizacional	Exógena	Garantia dos direitos	Corretiva	SFEOEXGC
When technology leads social business: Food truck innovation	Lichy, Jessica	2022	Social	Para Fora	Internos	Organizacional	Exógena	Desenvolvimento sustentável	Corretiva	SFIOEXDC
Challenges to measuring social value creation through social impact assessments: the case of RVA Works	Mulloth, Balashankar	2022	Social	Para Fora	Internos	Organizacional	Exógena	Inclusão	Preventiva	SFIOEXIP
Customer perception of adoption and use of digital financial services and mobile money services in Uganda	Museba, Tapiwanashe James	2021	Social	Para Fora	Internos	Serviço/Produto	Exógena	Inclusão	Tática	SFISEXIT
Innovation at the Bottom of the Pyramid: Empowering Rickshaw Pullers	Sharma, Shalaghya	2020	Social	Para Fora	Internos	Serviço/Produto	Endógena	Equidade	Tática	SFISENET
Dharavi Market: Linking Social Enterprise into the E-commerce Industry	Narasimha, Abhishek	2017	Social	Para Fora	Internos	Processo	Exógena	Inclusão	Tática	SFIPEXIT
Financial social innovation to engage the economically marginalized: insights from an Indian case study	Bhatt, Punita	2017	Social	Para Fora	Internos	Processo	Exógena	Equidade	Tática	SFIPEXET
Women empoWerment through social innovation in indigenous social enterprises	Maguirre, Mario Vazquez	2016	Social	Para Dentro	Internos	Organizacional	Endógena	Desenvolvimento sustentável	Tática	SDIOENDT
Unpacking 'give back box:' A social enterprise at the intersection of leadership, innovation, and sustainability	Barrientos, Eduardo	2016	Social	Para Fora	Externos	Organizacional	Endógena	Garantia dos direitos	Corretiva	SFEOENG
Sustainability-oriented innovation in manufacturing firms: Implementation and evaluation framework	Harsanto, Budi	2022	Ambiental	Para Fora	Internos	Processo	Exógena	Desenvolvimento sustentável	Corretiva	AFIPEXDC
Social Innovation as a Support for the Visibility of Vulnerable Communities	Mafra, Raquel	2024	Social	Para Fora	Externos	Processo	Endógena	Inclusão	Tática	SFEPENIT

Fonte: Elaboração própria

D'Amato (2024) apresenta um case inovador no setor de seguros, onde propõe um novo modelo de securitização social. Esse modelo visa garantir proteção social e bem-estar aos colaboradores das empresas, enquanto mantém a sustentabilidade financeira dos envolvidos, criando uma rede colaborativa entre seguradoras, empresas e investidores. No estudo de Stephens (2023), o case da organização Social Alpha, na Índia, se destaca como um *hub* de inovação que apoia *startups* do setor *agritech*. A Social Alpha atua suprimindo falhas de mercado, promovendo sustentabilidade e geração de renda para pequenos agricultores, oferecendo suporte técnico, financeiro e estrutural.

Cattivelli (2022) analisa diversas iniciativas de provisão de alimentos na Itália durante a pandemia de Covid-19, onde organizações sociais e redes colaborativas buscaram mitigar a insegurança alimentar de populações vulneráveis por meio de inovação social aplicada à distribuição de alimentos. No trabalho de Lichy (2022), o foco está no case de *food trucks* na França, que, durante o contexto pandêmico, se reinventaram utilizando tecnologias digitais, plataformas online e serviços de entrega, demonstrando como microempresas podem incorporar inovação social para garantir a própria sustentabilidade.

Mulloth (2022) explora o case da organização RVA *Works*, nos Estados Unidos, que oferece programas de capacitação e apoio a empreendedores socialmente engajados. O estudo evidencia os desafios dessa organização na mensuração do impacto social gerado, dada a falta de metodologias padronizadas. Museba (2021) analisa o impacto dos serviços de *fintechs* e *mobile money* em Uganda, destacando como essas tecnologias financeiras estão promovendo inclusão financeira, especialmente entre populações não bancarizadas.

O trabalho de Sharma (2020) traz como exemplo o projeto SMV *Wheels*, na Índia, que promove a transformação social de puxadores de riquixás, oferecendo a eles acesso a veículos próprios, capacitação e apoio financeiro, combinando impacto social e viabilidade econômica. De maneira semelhante, Narasimha (2017) analisa o Dharavi *Market*, uma plataforma de e-commerce que conecta artesãos da favela Dharavi, em Mumbai, diretamente a consumidores globais, permitindo a geração de renda sustentável e valorização da produção local.

Bhatt (2017) apresenta o case da empresa Aavishkaar, uma das maiores de *Venture Capital* de impacto na Índia, que investe em negócios que atendem populações economicamente marginalizadas, principalmente em áreas rurais. A atuação da Aavishkaar se baseia na criação de

redes colaborativas, uso eficiente de poucos recursos (bricolagem social) e fortalecimento dos empreendedores locais. Já Maguirre (2016) discute o case do Grupo Ixtlán, uma empresa social na comunidade indígena zapoteca em Oaxaca, no México. Essa organização se destaca por gerar desenvolvimento econômico sustentável e empoderamento feminino por meio da gestão comunitária dos recursos naturais e da valorização do saber tradicional.

No estudo de Barrientos (2016), o case é da *Give Back Box* (GBB), uma empresa social que oferece aos consumidores a possibilidade de reutilizar caixas de compras online para doar itens usados a instituições de caridade. O modelo combina logística reversa, responsabilidade ambiental e impacto social. Harsanto (2022) foca em um estudo com empresas de manufatura na Indonésia, analisando como estas implementam práticas de inovação orientadas à sustentabilidade, embora a maioria ainda esteja em estágios iniciais, priorizando a eficiência operacional antes de avançar para modelos mais robustos de transformação sustentável.

Por fim, Mafra *et al.* (2024) apresenta o case do *Invisible Cities Project* (ICP), uma iniciativa social baseada no Reino Unido que capacita pessoas em situação de rua para atuarem como guias turísticos, promovendo não apenas geração de renda e inclusão, mas também mudança de percepção social sobre essas comunidades. O projeto combina elementos de capacitação, empoderamento comunitário e uso de narrativas locais como ferramentas de transformação social.

Ao analisar os estudos empíricos coletados, observa-se uma predominância nos estudos de caso com foco na **dimensão social**, refletindo um maior desenvolvimento da literatura em relação aos NIS de foco social na amostra deste estudo. Em relação à dimensão de **afetados**, a literatura apresenta que a maioria dos NIS estão focados em aplicar a inovação para entregar valor às pessoas externas à empresa, tendo, em sua maioria, uma inovação voltada **para fora**, o que concorda com o conceito de Moraes-da-Silva & Segatto (2022), que dizem que a inovação social busca mudar a realidade social de um contexto específico, tentando melhorar a qualidade de vida da população.

Na **dimensão dos envolvidos**, há um reforço em relação à perspectiva apresentada por Harsanto *et al.* (2024) sobre as dimensões intra e inter-organizacionais da inovação orientada à sustentabilidade, possuindo tanto inovações executadas por agentes internos quanto externos. Porém, a maioria das inovações são **executadas por agentes internos**, demonstrando que os próprios NIS assumem o protagonismo na concepção e implantação das soluções propostas. Essa visão reforça a abordagem de Rwehumbiza & Hyun (2024), de que os negócios de âmbito social,

em sua maioria, surgem de dificuldades vividas pelo próprio empreendedor ou pelas pessoas ao seu redor. Isso sugere que, em sua maioria, a inovação nos NIS é proveniente de uma falha no mix de recursos disponíveis, o que, por sua vez, acaba por demandar uma grande capacidade de inovação, reforçando a importância desta habilidade para este tipo de empreendimento, conforme já afirmam Jordão *et al.* (2022) e Kim *et al.* (2018).

A análise evidencia que a **inovação de processo** é a mais recorrente, indicando que os NIS buscam, prioritariamente, transformar a forma como entregam valor, seja por meio de metodologias, modelos operacionais ou melhorias nas suas cadeias produtivas. As **inovações organizacionais** também ocupam espaço relevante, especialmente nas iniciativas que envolvem mudanças na governança, no modelo de negócio ou na cultura organizacional, reforçando a ideia de que inovação em NIS não se limita a produtos ou serviços diferenciados, mas envolve transformações estruturais.

Os artigos apresentam ainda a **origem da inovação**, em sua maioria, **exógena**, demonstrando que apesar de existirem diversos empreendedores sociais que desenvolvem seus negócios a partir de experiências próprias ou de terceiros, a pressão mercadológica ou externa ainda é a maior motivadora das inovações no contexto de NIS. Em relação ao **momento** de aplicação da inovação, há uma predominância em **inovações táticas**, demonstrando que os empreendimentos de impacto socioambiental não estão apenas preocupados em corrigir problemas já existentes, mas também evitar novos desdobramentos deles, tornando a vida das pessoas e ambiente um lugar melhor de forma permanente.

Em relação ao **propósito** dos empreendimentos estudados, cada um tem seu foco de acordo com o teorizado por Mafrá *et al.* (2024), podendo-se destacar o de inclusão, que caracterizou quatro dos treze projetos analisados, demonstrando que os NIS tendem a utilizar da inovação para incluir ou reintegrar grupos marginalizados. Por fim, em relação à **fase** da inovação, não foi possível analisar de maneira empírica, tendo em vista que, para analisar em qual fase a inovação do NIS está, seria necessário ter acesso aos empreendimentos ou aos empreendedores para entrevistá-los ou até mesmo enviar um questionário para que pudessem responder em que fase se encontra a inovação que foi utilizada de caso pelos autores.

Os resultados revelam que a inovação nos NIS não é um fenômeno linear, mas multifacetado, que emerge da combinação de fatores internos e externos, de dinâmicas

organizacionais e contextuais, e de uma forte orientação para o propósito, ainda que ao mesmo tempo busque a sustentabilidade financeira.

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo compreender as características da inovação no contexto dos Negócios de Impacto Socioambiental (NIS), a partir de uma revisão sistemática da literatura. Para isso, após fazer uma caracterização da inovação em NIS com base nos estudos teóricos que compuseram a amostra, foi desenvolvido um *framework* analítico baseado na adaptação da ferramenta 5W2H. O “5W2H da Inovação em NIS” foi então usado para analisar os estudos empíricos da amostra, o que permitiu organizar, classificar e interpretar os principais elementos que constituem a inovação nesse tipo específico de contexto.

Os resultados obtidos reforçam que a inovação nos NIS é um fenômeno multidimensional, complexo e dinâmico, que não se restringe apenas ao desenvolvimento de produtos, mas envolve transformações profundas em processos, modelos organizacionais, relações interorganizacionais e práticas de gestão. Ao se analisar os casos estudados, identificou-se que boa parte das inovações possui um caráter corretivo, surgindo como resposta a problemas sociais ou ambientais previamente existentes. No entanto, a presença de inovações preventivas na literatura estudada aponta para um amadurecimento do campo, com organizações cada vez mais proativas na antecipação de desafios.

Este estudo contribui para o avanço do conhecimento acadêmico ao oferecer uma lente interpretativa capaz de capturar as especificidades da inovação nos NIS, além de propor uma ferramenta de análise que pode ser utilizada tanto no meio acadêmico, quanto na prática, por gestores, empreendedores e formuladores de políticas públicas interessados em promover ou analisar negócios orientados à geração de impacto socioambiental positivo. Como toda pesquisa, esta também apresenta limitações. O recorte metodológico baseado em uma revisão sistemática da literatura, embora robusto, não substitui investigações empíricas aprofundadas, como estudos de campo, entrevistas ou etnografias organizacionais.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos empíricos aplicados, que testem e aprofundem o *framework* aqui proposto em contextos reais de negócios de impacto, tanto no Brasil

quanto em outros países. Também se recomenda o desenvolvimento de investigações que explorem mais profundamente as relações entre inovação, escalabilidade e geração de impacto, bem como as tensões entre os objetivos sociais, ambientais e econômicos que permeiam a atuação dos NIS.

3 ESTUDO 2: A ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO EM NIS

Resumo:

Há uma busca crescente por investimento em Negócios de Impacto Socioambiental (NIS), porém, existem diversas dinâmicas que tornam este tipo de iniciativa mais complexa de ser operacionalizada. Problemas como os de competitividade, cadeia de suprimentos e escala são alguns dos quais podem ser contornados quando se coloca a inovação como fonte impulsionadora. A ausência de definições claras e de modelos analíticos consistentes dificulta o desenvolvimento desses negócios e a criação de mecanismos de fomento, investimento e avaliação de desempenho. O presente estudo pretende ampliar o entendimento acerca da inovação no contexto de negócios de impacto socioambiental com base na percepção de empreendedores, além de apresentar prognósticos acerca da inovação dos NIS estudados, com base na aplicação do *framework*, identificando possíveis pontos de atuação com base na aplicação de instrumentos para análise da inovação. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, baseada em entrevistas semiestruturadas com vinte empreendedores de NIS. Os dados foram analisados por meio da análise temática, permitindo identificar padrões interpretativos sobre as práticas e significados atribuídos à inovação. Os resultados indicam que a inovação em NIS está associada à combinação de aspectos estratégicos, organizacionais e operacionais, orientados simultaneamente à geração de valor econômico, social e ambiental. O estudo contribui ao demonstrar a aplicabilidade do *framework* como ferramenta analítica e ao ampliar a compreensão empírica sobre as características da inovação em negócios de impacto socioambiental.

Palavras-chave: Empreendedorismo, NIS, Inovação, Impacto socioambiental

3.1 INTRODUÇÃO

A inovação em negócios de impacto socioambiental é importante para o sucesso nas organizações atuais devido a mudanças ambientais, globalização e mudança de preferências do consumidor (Zahedi *et al.*, 2018). Da perspectiva da visão baseada em recursos, a capacidade de inovação é apresentada como uma capacidade de negócios especial que permite que uma empresa adote novos métodos de operações (Agyapong *et al.*, 2018).

No contexto dos Negócios de Impacto Socioambiental (NIS), essa capacidade torna-se ainda mais relevante, visto que essas organizações atuam na interseção entre objetivos econômicos e finalidades sociais e ambientais. Esses negócios operam em ambientes de alta complexidade, buscando solucionar problemas estruturais como acesso à educação, saúde, habitação, geração de renda e redução das desigualdades (Moraes-da-Silva & Segatto, 2022).

Por outro lado, as inovações no contexto dos NIS não se limitam às soluções tecnológicas de alta complexidade. Conceitos como a inovação frugal também desempenham papel fundamental, ao promover soluções acessíveis, de baixo custo e adequadas às realidades locais, contribuindo diretamente para a mitigação da exclusão social e para o fortalecimento de cadeias de valor que envolvem atores comunitários (Arnold, 2018). Isso evidencia que a inovação nos NIS é multifacetada, abrangendo desde mudanças incrementais em processos e modelos organizacionais até inovações sociais e ambientais de alto impacto.

Entretanto, a própria amplitude do conceito de inovação, quando aplicada aos negócios de impacto, acaba por gerar dificuldades na sua operacionalização prática. Mesmo sendo reconhecida como uma competência essencial para a competitividade dos negócios (Jordão *et al.*, 2022; Kim *et al.*, 2018), ainda existe uma lacuna teórica significativa no que diz respeito à definição e à caracterização da inovação no contexto de NIS (D'Amario & Comini, 2020). A escassez de modelos consolidados e de referenciais claros contribui para que tanto empreendedores quanto investidores encontrem barreiras na compreensão do fenômeno, dificultando o desenvolvimento de capacidades organizacionais, a estruturação de modelos de negócio e, principalmente, o acesso a investimentos e a políticas de fomento.

A defasagem teórica identificada na literatura reflete-se também no campo empírico, onde a inovação em NIS é frequentemente compreendida e praticada de forma intuitiva, pouco estruturada e fortemente dependente das experiências individuais dos empreendedores. A ausência de instrumentos analíticos consolidados para caracterizar a inovação nesse tipo de negócio dificulta não apenas a avaliação sistemática das práticas inovadoras, mas também a identificação de padrões, desafios e oportunidades recorrentes. Nesse sentido, o Estudo 2 busca responder à lacuna entre teoria e prática ao explorar como os próprios empreendedores de impacto percebem, concebem e operacionalizam a inovação em seus negócios. Ao aplicar o framework 5W2H da Inovação em NIS, o estudo amplia a compreensão empírica do fenômeno, contribuindo para validar e refinar a

proposta teórica desenvolvida e avançar na construção de uma visão mais analítica, contextualizada e aplicável da inovação em NIS.

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivos (i) explorar o conceito de inovação no contexto dos Negócios de Impacto Socioambiental (NIS), a partir da percepção de empreendedores, e (ii) apresentar prognósticos acerca da inovação dos NIS estudados, com base na aplicação do *framework*, identificando possíveis pontos de atuação.

Para isso, o estudo adotou uma metodologia qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com empreendedores de NIS e aplicação de instrumentos que permitam fazer uma análise da inovação nesse contexto.

3.2 REVISÃO DA LITERATURA

3.2.1 Inovação e inovação orientada à sustentabilidade

Inovação foi um termo bastante contestado por boa parte da história (Godin, 2015). Após diversas mudanças de paradigma ao longo dos séculos, pessoas e até mesmo instituições passaram a ser criticadas por não serem suficientemente inovadoras (Lyons, 2005). Após a adoção em massa do termo, ele passou a ser amplamente utilizado para representar uma inovação tecnológica, expressão essa que emergiu após a Segunda Guerra Mundial (Godin, 2015). Apesar da utilização mais voltada à descrição de uma nova tecnologia disruptiva, segundo o Manual de Oslo (OCDE & FINEP, 2005, p.55) a definição se dá por:

[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas

É possível observar que o comportamento inovador pode ser aplicado independente do ambiente, basta que exista a disposição em fazer a mesma coisa, mas de forma diferente ou melhorada. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) consideram quatro tipos de inovação: inovação de produto (bem e serviço); inovação de processo; inovação de posição, que envolve mudanças no

contexto em que são lançados produtos e serviços; e inovação de paradigma, que envolvem mudanças nos paradigmas (modelos mentais) que orientam as atividades da empresa.

Hansen *et al.* (2018) e Nidumolu *et al.* (2009) introduziram a SOI (*Sustainability-oriented innovation*) argumentando que a sustentabilidade serve como um catalisador fundamental para a inovação dentro das empresas. Já Maclean, Harvey e Gordon (2013) concordam que este tipo de inovação parte de novas ideias que visam melhorar a qualidade de vida, prover melhor educação e uma maior expectativa de vida; isto é, iniciativas que promovem o bem-estar social e sustentabilidade ambiental. Sendo assim, a inovação social é uma resposta inovadora que traz uma solução mais efetiva do que as existentes, além de contribuir principalmente para a sociedade (Phills *et al.*, 2008).

Por mais que a inovação social ainda seja um campo de pesquisa em formação (D’Amario & Comini, 2020), há uma crescente tendência em estudos focados em SOI devido aos crescentes desafios globais impostos pela degradação ambiental e pelas mudanças climáticas (Lim & Fujimoto, 2019). Tendo isso em vista, garantir a sustentabilidade ambiental das empresas e dos sistemas econômicos tornou-se uma prioridade (Chiarvesio *et al.*, 2015). A dinâmica de mercado e as tendências indicam uma crescente preferência por parte do consumidor em adquirir produtos de marcas inovadoras e com boa reputação por implementar práticas de sustentabilidade (Unilever, 2017).

3.2.2 Negócios de Impacto Socioambiental (NIS)

Diante das mudanças climáticas severas e os recorrentes casos de crises sociais pelo mundo, as empresas vem sendo cada vez mais questionadas sobre as suas ações para a resolução de tais problemas e com relação à promoção do bem comum. Segundo Elkington (2018, p. 4), o conceito do *Triple Bottom Line (TBL)* – econômico, social e ambiental – seria “o propulsor de uma mudança sistêmica, puxando a transformação do capitalismo”. Portanto, pode-se dizer que há vácuos no sistema capitalista que precisam ser preenchidos por organizações, cujos princípios norteadores são a valorização do ser humano e a dignidade humana (Singer, 2002).

Com este novo paradigma mundial em vigor, ganham destaque, então, a emergência e o fortalecimento de modelos de negócio inovadores, como os de impacto, que têm o objetivo de resolver, ou pelo menos de diminuir, problemas sociais e ambientais (Barki *et al.*, 2020). Os NIS

pertencem a um espectro de empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto e, ao mesmo tempo, gerar resultado financeiro positivo de forma sustentável (Força Tarefa De Finanças Sociais, 2015). Possuem, portanto, uma abordagem orientada a missões, ao compromisso e à consistência de uma empresa na maximização dos benefícios sociais e ambientais, juntamente com a rentabilidade (Tate & Bals, 2016).

De acordo com Moraes-da-Silva *et al.* (2022), o desenvolvimento de um NIS passa por cinco fases distintas. Em sua primeira fase, acontece o reconhecimento do problema social ou ambiental que se pretende resolver, que, de acordo com Rwehumbiza e Hyun (2024), provém de experiências e antecedentes pessoais, gerando assim, uma inovação social, que já está diretamente ligada à fase dois, que trata da análise e proposição de solução para o problema encontrado. Na fase três, acontece a implementação da primeira estratégia, que ou retorna para fase anterior caso não tenha dado certo, voltando a analisar o problema e propor uma nova solução através de iterações contínuas, ou pula para a próxima fase, que trata das tentativas de mudanças institucionais ou estruturais. Por fim, o negócio procura a escala, a fim de melhorar a vida de cada vez mais pessoas ou até mesmo ampliar os impactos ambientais positivos.

No extremo ideal, uma organização hipotética seria totalmente integrada, produzindo tanto valor social quanto receitas comerciais, a partir de todas as suas atividades (Barki *et al.*, 2020). Com isso, o termo “organizações híbridas” ganha espaço acadêmico, para descrever o tipo de organização que coloca no centro da razão de sua existência a geração de valor socioambiental (Mcmullen *et al.*, 2018). Porém, há exemplos de negócios híbridos que se afastaram ou se desvirtuaram de sua missão original, seja por aquisições e mudanças de liderança, seja pela concorrência feroz de empresas tradicionais que maximizam lucros (Battilana *et al.*, 2012; Haigh *et al.*, 2015; Santos *et al.*, 2015), o que torna evidente a dificuldade de manter vivo o legado de negócios como estes.

Todavia, há divergências em relação à definição dos objetivos de um NIS. Por exemplo, em Yunus (2010), os negócios sociais não podem objetivar a distribuição de lucro, exceto no caso de um coletivo de pessoas de baixa renda, o que vai de encontro com a visão norte-americana que diz que esses negócios podem (e devem) gerar e distribuir lucro, desde que estejam atrelados a uma missão social (Barki *et al.*, 2020). De acordo com Comini *et al.* (2012), há diversas perspectivas sobre os negócios de impacto, que refletem a multiplicidade de formatos que podem

assumir, desde sua atuação como atividade principal até a adoção de práticas de impacto social em diferentes etapas da cadeia de valor de organizações tradicionais.

Por fim, independentemente da abordagem, seja como resposta às pressões de mercado e clientes ou através da criação de um modelo de negócio já direcionado a este fim, o importante é o impacto positivo para a sociedade e para o ambiente, além da sustentabilidade financeira do empreendimento. Para que seja possível alinhar estes dois tópicos importantes, entende-se como necessário o desenvolvimento de habilidades inovativas que auxiliam a ampliação da geração de valor para a sociedade e meio ambiente, tendo-se como necessário a compreensão acerca de qual o perfil de inovação em modelos de negócio mais influencia os NIS de forma positiva e de que forma estes negócios estão utilizando esta abordagem para se diferenciar de seus concorrentes diretos.

3.2.3 Ferramenta para análise da inovação

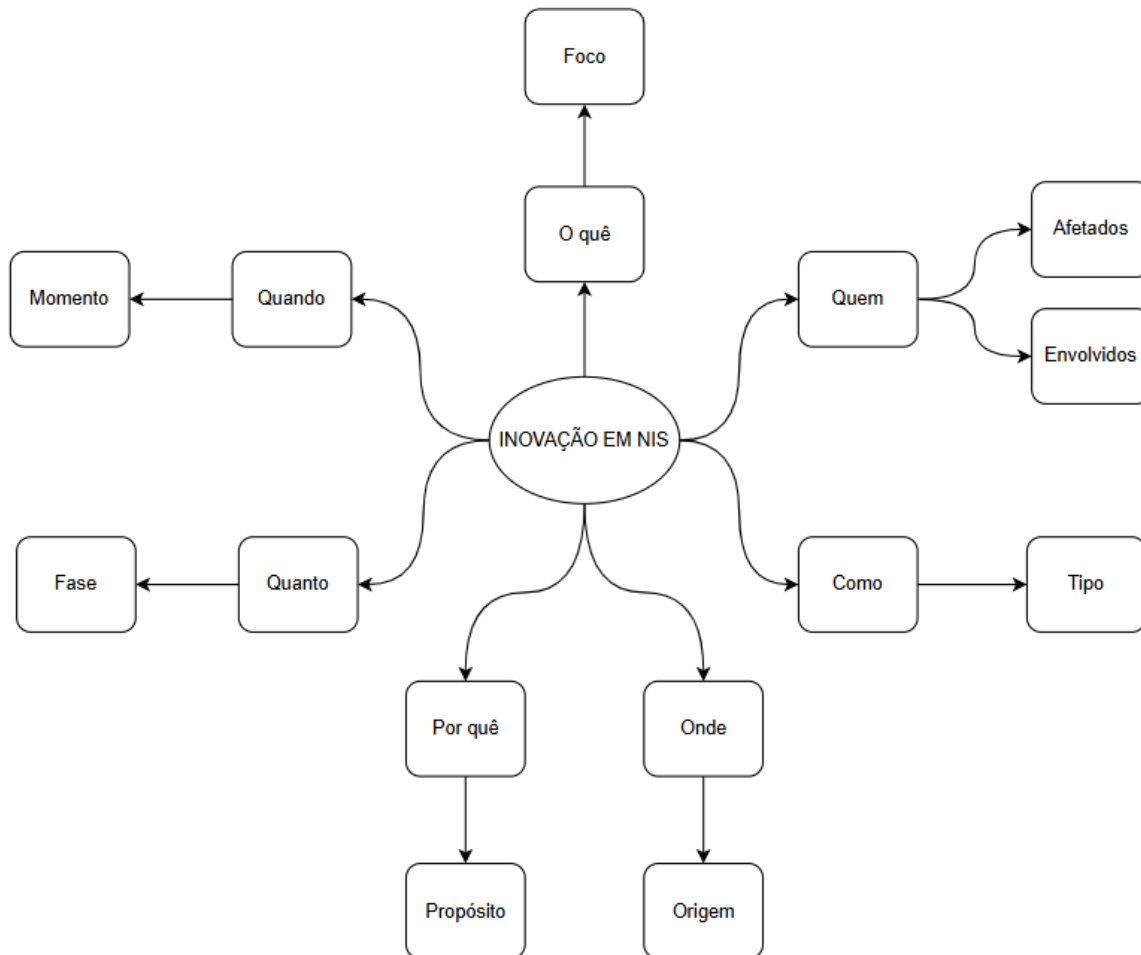
A inovação, como resultado organizacional, corresponde ao nível em que uma organização está disposta a promover mudanças nos seus processos operacionais e a implementar novas ideias que conduzam à criação de produtos e serviços inovadores (Bhatti, Rehman & Rumman, 2020).

A inovação possibilita que as organizações explorem novas oportunidades (Isichei, Agbaeze & Odiba, 2020) e está diretamente vinculada às práticas operacionais essenciais dos negócios, que acabam se tornando distintivas (Swierczek & Ha, 2003), além disso, permite à empresa desenvolver novas capacidades e recursos, podendo ser apontada como fonte para a geração de vantagem competitiva (Barney, 1996). Esse processo pode ocorrer por meio de melhorias nos produtos já existentes, caracterizando uma inovação incremental, ou pela criação de algo totalmente novo, configurando uma inovação radical (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005). Esses dois tipos de mudança servem como base para classificar a inovação de acordo com seu nível ou grau.

Na revisão sistemática da literatura realizada com estudos que tratam de inovação em NIS (primeiro estudo desta dissertação), foi possível propor o *framework* “5W2H da Inovação em NIS” que auxilia na identificação das características das inovações de impacto socioambiental

(Melo & Martens, 2025). O referido framework é constituído de oito dimensões, que retratam diferentes características da inovação conforme o exposto na Figura 3.

Figura 3: 5W2H da Inovação em NIS



Fonte: Elaboração própria

O *framework* de caracterização da inovação em NIS desenvolvido no Estudo 1, foi construído a partir de uma análise sistemática da literatura especializada e, por isso, reflete as especificidades desse tipo de empreendimento. Diferentemente de ferramentas genéricas de mensuração, que são úteis para diagnósticos amplos, porém pouco sensível às particularidades de modelos orientados a impacto.

Nesta ferramenta (Figura 3), o 5W2H adaptado foi concebido para refletir dimensões centrais do fenômeno inovativo em NIS. Cada pergunta foi reinterpretada para funcionar como mecanismo de caracterização: o *What?* (O quê?) identifica o foco socioambiental da inovação, distinguindo se ela é social, ambiental ou ambos; o *Who?* (Quem?) qualifica tanto os beneficiados

quanto os responsáveis pela execução da inovação no empreendimento; o *When?* (Quando?) classifica o momento da inovação como preventivo, responsivo/corretivo ou tático; o *Where?* (Onde?) diferencia inovações motivadas por forças endógenas (necessidades internas, valores e experiências) ou exógenas (pressões dos clientes, mercado ou regulação); o *Why?* (Por quê?) identifica o propósito central da inovação, como desenvolvimento sustentável, inclusão social, equidade ou garantia de direitos; o *How?* (Como?) descreve o mecanismo inovativo, distinguindo se a inovação é de processo, produto ou organizacional; e o *How much?* (Quanto?) avalia o nível de maturidade da inovação, considerando os estágios desde o reconhecimento do problema até a escalabilidade da solução.

Assim, por ter sido elaborado especificamente para NIS e por articular dimensões que capturam simultaneamente inovação e impacto, o *framework* apresenta aderência metodológica para orientar o Estudo 2. Essa coerência entre teoria e aplicação justifica sua adoção como instrumento analítico central na investigação empírica realizada com empreendedores.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, de caráter qualitativo e descritivo, baseou-se em entrevistas semiestruturadas realizadas com vinte empreendedores atuantes em Negócios de Impacto Socioambiental. Segundo Von Soest (2022), esse tipo de entrevista permite acessar não apenas o conhecimento prático e experiencial dos participantes, mas também uma combinação de saberes internos e externos, fundamentais para a compreensão de fenômenos complexos, como é o caso da inovação em negócios de impacto. A análise dos dados seguiu os procedimentos da análise temática conforme Braun e Clarke (2006), desenvolvida em seis etapas: (1) familiarização com os dados; (2) codificação inicial; (3) busca de temas; (4) revisão; (5) definição e nomeação dos temas; e (6) elaboração da narrativa analítica. Essa abordagem interpretativista permitiu identificar padrões de sentido emergentes nas falas dos participantes, assegurando coerência entre o referencial teórico e os resultados.

No contexto desta pesquisa, foram considerados especialistas os empreendedores de NIS. As entrevistas tiveram como objetivo confrontar as perspectivas acadêmicas com a prática cotidiana, além de coletar *feedbacks*, validar premissas e caracterizar a inovação em NIS. Foram utilizadas como base as perguntas que norteiam o 5W2H da Inovação em NIS (roteiro disponível

no Apêndice 1), o que possibilitou aplicar o referido *framework* e melhor explorar as características da inovação nos empreendimentos em estudo. O resumo das principais perguntas e suas respectivas fontes, é possível visualizar na Tabela 3.

Tabela 3: Resumo do roteiro semiestruturado e suas referências

Questão	Objetivo	Perguntas	Fonte
O quê?	Foco	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os principais focos de inovação no seu negócio ou nos negócios que acompanha? • A inovação visa responder a desafios sociais, ambientais ou ambos? 	<p>Morais-da-Silva, R., & Segatto, A. (2022)</p> <p>Gomes, S., Pinho, M., Lopes, J., (2023)</p>
Quem?	Afetados	<ul style="list-style-type: none"> • Quem são os principais beneficiários da inovação? • A inovação busca gerar impacto principalmente para públicos externos (comunidade, sociedade, meio ambiente) ou também impacta públicos internos (colaboradores, governança, cultura organizacional)? 	Harsanto, B.; Kimar, N., Michaelides, R. (2024)
	Envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> • Quem são os responsáveis diretos pela implementação da inovação? São equipes internas, parceiros externos ou ambos? • As inovações são desenvolvidas prioritariamente de forma autônoma pela organização ou em colaboração com redes, fornecedores, investidores ou outros stakeholders? 	
Como?	Tipo	<ul style="list-style-type: none"> • Como as inovações são operacionalizadas? Através de mudanças em processos, desenvolvimento de novos produtos, alterações estruturais na organização ou outras formas? • Existem metodologias ou processos formalizados para inovação ou trata-se de um processo mais orgânico e adaptativo? • Houveram mudanças significativas na estrutura ou no funcionamento da organização decorrentes dessas inovações? • Poderia fornecer exemplos? 	<p>Gomes, S., Pinho, M., Lopes, J., (2023)</p> <p>Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., Overy, P., (2016)</p>
Onde?	Origem	<ul style="list-style-type: none"> • As inovações surgem predominantemente a partir de motivações internas (endógenas), como valores, missão e percepção dos gestores, ou de pressões externas (exógenas), como demandas de mercado, clientes, investidores ou regulamentações? • Poderia fornecer exemplos que ajudem a entender essa origem? 	<p>Rwehumbiza, & K., Hyun, E. (2024)</p> <p>Harsanto, B.; Mulyana, A.; Faisal, Y.A.; Shandy, V.M.; Alam, M. A (2022)</p>

Por quê?	Propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o propósito central que orienta a inovação na sua organização? • Quais dos seguintes objetivos são priorizados: desenvolvimento sustentável, inclusão social, equidade, garantia de direitos ou outros? • Poderia exemplificar como esses propósitos se materializam na prática? 	Mafra, R.; Casagrande, J.; Dutra, A.; Nunes, N.; Dias, F.; Barbosa, S.; Guerra, J. (2024)
Quanto?	Fase	<ul style="list-style-type: none"> • Em qual estágio se encontram, geralmente, as inovações implementadas? Reconhecimento do problema, desenvolvimento da solução, implementação inicial, ajustes institucionais ou expansão em escala? • Quais são os principais desafios enfrentados para levar essas inovações à fase de escalabilidade? 	Morais-da-Silva, R., & Segatto, A. (2022)
Quando?	Momento	<ul style="list-style-type: none"> • As inovações adotadas são predominantemente de caráter preventivo (antecipação de desafios), corretivo (respostas a problemas já existentes) ou ambos? • Poderia compartilhar exemplos que ilustrem essa dinâmica? 	Nilsson, S., Ritzén, S., (2023)

Fonte: Elaboração própria

Os empreendedores foram selecionados de forma não-probabilística, intencional, por conveniência, adotando critérios de disponibilidade das informações, acessibilidade e disponibilidade de tempo dos entrevistados (Hair *et al.*, 2009). Como critério de escolha, o empreendedor deveria necessariamente estar envolvido de forma ativa em um NIS, atuando em cargos da alta administração há mais de um ano, para que fosse capaz de responder os questionamentos propostos nesta pesquisa.

Durante a coleta de dados, foram contactadas trinta e três empresas, nas quais apenas vinte empreendedores de NIS chegaram a ser efetivamente entrevistados devido a recusas ou incompatibilidade de agendas. Dentro desta distribuição, a maioria deles foram empreendedores da região norte, com dezesseis (onze do Amazonas, dois do Pará, dois de Roraima e um do Amapá), depois da região sudeste, com três entrevistados (dois de São Paulo e um de Minas Gerais) e apenas um do centro-oeste (Mato Grosso do Sul). O principal motivo da concentração de entrevistados ter sido na região norte se dá devido à alta concentração de empreendimentos de impacto na região que atuam em rede, o que facilitou as recomendações de outros empreendedores ao final de cada entrevista. Além disso, o autor da referida pesquisa reside na região, facilitando, portanto, a busca por novos empreendedores devido sua rede de contatos.

Durante a coleta de contatos, pretendeu-se contactar empreendimentos de áreas de atuação distintas, buscando diversificar a amostra entre empresas de impacto social e ambiental, e buscando a saturação dos dados, sendo este o ponto em que não surgem novas informações, categorias ou temas, podendo terminar-se o ciclo de recolha e análise de dados (Saumure & Given, 2008). As entrevistas aconteceram de forma online e foram gravadas e transcritas, para que fosse possível acessar posteriormente os registros e realizar as considerações.

A codificação foi conduzida manualmente com apoio de planilhas analíticas, garantindo rastreabilidade e consistência. O processo de saturação dos dados foi monitorado continuamente e considerado atingido a partir da décima oitava entrevista, quando a introdução de novos dados deixou de gerar novas categorias ou insights substanciais, e as categorias existentes já se mostravam densamente descritas e interconectadas (Guest, Bunce & Johnson, 2006; Hennink, Kaiser & Marconi, 2017). A avaliação da saturação ocorreu por meio da análise constante comparativa das respostas a perguntas-chave, como 'De que forma você entende e percebe as práticas de inovação?' e 'Quais são os principais desafios e oportunidades para que negócios de impacto inovem de forma contínua e sustentável?', que foram escolhidas por sua capacidade de elicitar as percepções mais amplas sobre o fenômeno da inovação e as tensões a ele associadas. Em termos metodológicos, o padrão observado nestas respostas é consistente com a noção de saturação teórica, ponto em que novos dados deixam de acrescentar propriedades ou relações relevantes às categorias (Glaser & Strauss, 1967).

As entrevistas consistiram basicamente em duas etapas, sendo a primeira delas focada em caracterizar o NIS, buscando entender seu tempo de existência, setor de atuação, quantidade de colaboradores e outras perguntas. Já a segunda fase era mais voltada a compreender a inovação em seu contexto, focada em aplicar o 5W2H da inovação em NIS, fazendo perguntas sobre a inovação em seu contexto com o intuito de compreender todas as dimensões possíveis da inovação em seu negócio.

Após a realização das entrevistas e organização dos dados coletados, algumas análises foram feitas utilizando principalmente os dados gerados a partir da primeira fase das entrevistas, fazendo com que fosse possível traçar um perfil dos negócios entrevistados e permitindo a estratificação dos dados em categorias, separando os empreendedores em grupos específicos para que sejam analisados segundo o contexto em que estão inseridos.

3.4 RESULTADOS

3.4.1 Caracterização dos NIS

Olhando de forma ampla, das vinte empresas cujos empreendedores foram entrevistadas, dezessete eram microempresas, o que demonstra que os negócios têm suas operações extremamente dependentes do próprio empreendedor ou de familiares e amigos que o auxiliavam no dia a dia. As outras três eram empresas pequeno, médio e grande porte (uma empresa para cada tamanho). Durante as entrevistas, apesar de possuir apenas três empresas com mais de nove colaboradores, percebeu-se um fenômeno de dependência direta do empreendedor, tanto pelos seus valores, que guiam a sobrevivência da empresa, quanto pela sua visão, que guia o seu desenvolvimento e expansão.

Em relação aos negócios que passaram pela entrevista, sete deles tinham características de negócios especializados, pois são dependentes de uma mão de obra extremamente específica ou de treinamento intensivo para sua operação, seja acadêmico ou técnico e treze não possuíam esta necessidade de forma direta, podendo ser considerados negócios “tradicionais”. Daqueles NIS que necessitam de uma mão de obra especializada, dez desenvolvem seus negócios com base em venda direta de produtos e serviço, enquanto os outros dez, tem como base outras fontes de receita, como editais de financiamento público e investimentos de impacto, o que demonstra uma demanda de capital intensivo para dar continuidade às operações. Os negócios tradicionais, por sua vez, desenvolvem suas atividades majoritariamente através de venda direta de produtos e serviços, sendo a maioria deles dependente da mão de obra direta do próprio empreendedor para gerar suas receitas. Dos modelos tradicionais apenas um deles depende majoritariamente de editais de fomento.

Durante as entrevistas, foram realizadas algumas perguntas para entender um pouco mais da história do empreendedor, assim como seu nível de escolaridade. Com isso, percebeu-se que dezesseis dos entrevistados possuíam pelo menos graduação completa e desta amostra, dez possuíam além da graduação, uma pós-graduação, seja *stricto* ou *lato sensu*. Este questionamento ao longo da pesquisa permitiu que fosse possível entender que a maioria dos entrevistados possuíam pelo menos uma instrução básica acerca de metodologias e conceitos tanto de

empreendedorismo quanto de inovação, o que pode ter auxiliado no desenvolvimento das respostas acerca do processo de inovação em seus negócios. Além disso, esta amostra representa uma outra informação importante, que o empreendedorismo em NIS não se trata muitas vezes de empreendedorismo por necessidade, tendo em vista que estes empreendedores são extremamente competentes e igualmente formalmente capacitados, mas sim de uma união entre o propósito do empreendedor e da sua visão de mercado.

No geral, a fonte principal de renda dos negócios entrevistados é, em sua maioria, a venda de seus produtos e serviços, o que demonstra certo nível de maturidade, tendo em vista que a maior parte das suas receitas parte do próprio desenvolvimento da empresa, sem a necessidade direta de capital de terceiros para sustentar suas atividades. Apesar disso, dezesseis dos negócios entrevistados receberam alguma forma de financiamento externo de diversas fontes como editais de fomento (Sinapse da inovação, SEBRAE Tech, Projeto Tuiuiu, Lab de Impacto, Centelha), Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, investimento anjo (de familiares e amigos) e até Crownd Funding, demonstrando que o mercado possui grandes oportunidades de financiamento para o setor de NIS. Apenas quatro negócios dos vinte não receberam nenhum tipo de financiamento externo, porém, como três dos quatro negócios tem como fonte de receita principal a venda de seus produtos e serviços, a necessidade de financiamento externo é reduzida, pois se trata de negócios já maduros. Já o outro negócio que não recebeu financiamento externo é mantido pelos próprios aportes do empreendedor, por ser um negócio mais recente que os demais.

Em relação a área de atuação dos empreendimentos entrevistados, a distribuição segue a lógica descrita na Tabela 4:

Tabela 4: Setor de atuação dos negócios entrevistados

Setor de atuação	Quantidade
Moda	4
Alimentos	3
Coleta de resíduos	3
Consultoria	2
Varejo (B2C)	2
Indústria plástica	1
Gestão de resíduos	1
Aroma terapia	1
Enzimas para produção industrial	1
Cosméticos e pesquisas farmaceuticas (PD&I)	1
Crédito de Carbono	1
Total Geral	20

Fonte: Elaboração própria

A partir desta distribuição, é possível perceber que dos vinte negócios entrevistados, há uma dominância maior em negócios que trabalham no setor de moda, alimentos sustentáveis e coleta de resíduos.

Sobre o tempo de existência das empresas, a distribuição foi mais variada, tendo sete empresas com mais de seis anos de existência, oito entre quatro e seis e apenas cinco com um a três anos de existência, o que apresenta uma distribuição de negócios já maduros e que, em sua maioria, já passaram ou foram criados durante grandes crises globais (como a pandemia, nos anos de 2020 e 2021). Apesar de uma distribuição de negócios com maior tempo de existência, poucos deles já possuem um alcance internacional (apenas três negócios), a amplitude nacional e local possui ambas cinco empresas e o alcance regional (que são a maioria), com sete negócios. Esta distribuição demonstra que apesar dos negócios serem maduros, por já se sustentarem com a venda de seus produtos e pelo tempo de existência, ainda assim estão bastante ligados ao local (bairro ou município) ou região no qual foram criados, dependendo tanto da matéria-prima, quanto da mão de obra e clientes.

Como forma de apresentar um resumo, foi criada a Tabela 5, no qual estão listadas as principais características dos negócios cujos empreendedores foram entrevistados.

Tabela 5: Resumo das características dos negócios cujos empreendedores foram entrevistados

Entrevistado	O que a empresa é/faz	Setor de Atuação	Porte da Organização	Tempo de Existência	Alcance Geográfico	Fonte Principal de Receita	Ligação com Incubadoras?	Tradicional/Tecnologia	Financiamento Externo Recebido?	Quais foram as fontes de financiamento?
1	Serviços de consultoria agrônoma, ambiental e tecnologia	Consultoria	Microempresa (até 9 colaboradores)	De 4 a 6 anos	Regional (estado ou região)	Investimento de impacto	Sim	Tecnologia	Sim	PPBio
2	Especialista em projetos técnicos socioambientais. Foco em capacitação para pessoas em situações de vulnerabilidade.	Consultoria	Empresa de Médio Porte (50 a 99 colaboradores)	Mais de 6 anos	Internacional	Editais e financiamento público	Não	Tradicional	Sim	Editais públicos
3	Desenvolvedora de uma solução sustentável a partir da mistura de vários compósitos, sendo capaz de substituir o plástico em algumas aplicações.	Indústria plástica	Microempresa (até 9 colaboradores)	De 1 a 3 anos	Regional (estado ou região)	Venda direta de produtos ou serviços	Sim	Tecnologia	Sim	Programa prioritário
4	Empresa focada no extrativismo sustentável de matéria prima regional, desenvolvendo inovações em processos tradicionais para escalar a produção.	Alimentos	Empresa de Pequeno Porte (10 a 49 colaboradores)	De 4 a 6 anos	Nacional	Venda direta de produtos ou serviços	Sim	Tradicional	Sim	Crowdfunding através de
5	Desenvolvedora de produtos energéticos através de matéria prima regional	Varejo (B2C)	Microempresa (até 9 colaboradores)	Mais de 6 anos	Local (bairro ou município)	Venda direta de produtos ou serviços	Sim	Tradicional	Sim	PPBio e SEBRAE
6	Empresa de cosméticos capilares, biodegradáveis e veganos com insumos amazônicos (produtos personalizados)	Cosméticos e pesquisas farmacêuticas (PD&I)	Microempresa (até 9 colaboradores)	De 4 a 6 anos	Nacional	Venda direta de produtos ou serviços	Sim	Tecnologia	Sim	CNPQ, Inova Amazônia e
7	Roupas e acessórios de identidade afro brasileira, usando itens orgânicos, trazendo a sustentabilidade para a moda	Moda	Microempresa (até 9 colaboradores)	Mais de 6 anos	Local (bairro ou município)	Venda direta de produtos ou serviços	Não	Tradicional	Sim	Editais de financiamento do SEBRAE
8	Empresa que produz enzimas de microrganismos da Amazônia para aplicações industriais	Enzimas para produção industrial	Microempresa (até 9 colaboradores)	De 1 a 3 anos	Regional (estado ou região)	Editais e financiamento público	Sim	Tecnologia	Sim	PPBio, FAPEAM, CNPQ e S
9	Serviço de coleta de resíduos residenciais em Viçosa por assinatura (recebem o adubo periodicamente). Possui também atuação em eventos	Coleta de resíduos	Microempresa (até 9 colaboradores)	De 4 a 6 anos	Nacional	Venda direta de produtos ou serviços	Sim	Tradicional	Sim	Investimento anjo (I
10	Empresa de coletores modulares multiportas de coleta seletiva	Coleta de resíduos	Microempresa (até 9 colaboradores)	De 4 a 6 anos	Local (bairro ou município)	Editais e financiamento público	Sim	Tecnologia	Sim	FINEP, PPBio, BN 680k em PPBio (38 coletor
11	Plataforma digital de gestão de resíduos para empresas	Gestão de resíduos	Microempresa (até 9 colaboradores)	De 1 a 3 anos	Local (bairro ou município)	Doações e filantropia	Sim	Tecnologia	Não	
12	Empresa que trabalha com aroma terapia, bem estar e saúde energética	Aroma terapia	Microempresa (até 9 colaboradores)	De 4 a 6 anos	Internacional	Venda direta de produtos ou serviços	Não	Tradicional	Não	
13	Consultoria para inventário de gases de efeito estufa e validação de terceira parte. Além disso, tem ISO 14065, o que permite se filiar a certificadoras internacionais	Crédito de Carbono	Microempresa (até 9 colaboradores)	De 4 a 6 anos	Nacional	Venda direta de produtos ou serviços	Sim	Tecnologia	Sim	Projeto Tuiuiu (Governo R\$100k
14	Empresa que desenvolve soluções culinárias a partir de resíduos (vinagre de abacaxi e banana)	Alimentos	Microempresa (até 9 colaboradores)	De 1 a 3 anos	Local (bairro ou município)	Venda direta de produtos ou serviços	Sim	Tradicional	Sim	Ajuda de custo de R\$900 o (13h30)
15	Marca de bijuterias com insumos regionais	Moda	Microempresa (até 9 colaboradores)	Mais de 6 anos	Internacional	Venda direta de produtos ou serviços	Sim	Tradicional	Sim	Lab de impacto 1º
16	Empresa produtora de batata doce que faz das sobras, produtos como farinha de batata doce e polvilho da batata doce	Alimentos	Microempresa (até 9 colaboradores)	Mais de 6 anos	Regional (estado ou região)	Venda direta de produtos ou serviços	Não	Tradicional	Não	
17	Empresa focada no desenvolvimento de produtos na área da moda e produtos decorativos/cenográficos	Moda	Microempresa (até 9 colaboradores)	De 4 a 6 anos	Regional (estado ou região)	Venda direta de produtos ou serviços	Não	Tradicional	Sim	Centelha (FAPEAM) e
18	Venda de acessórios e cosméticos para pele negra	Moda	Microempresa (até 9 colaboradores)	Mais de 6 anos	Regional (estado ou região)	Venda direta de produtos ou serviços	Não	Tradicional	Não	
19	Coletivo de marcas Amazônicas que oferece para empreendedores ponto físico, marketing, atendimento e treinamento	Varejo (B2C)	Microempresa (até 9 colaboradores)	De 1 a 3 anos	Nacional	Venda direta de produtos ou serviços	Não	Tradicional	Sim	Benefícios de premiação -
20	Rede de empreendimentos de catadores distribuídos em diversos municípios do Pará	Coleta de resíduos	Grande empresa (100 colaboradores ou mais)	Mais de 6 anos	Regional (estado ou região)	Venda direta de produtos ou serviços	Não	Tradicional	Sim	Catavorte (caminhões, trici FUNASA (recursos para a prensa, empilhadeira,

Fonte: Elaboração própria

3.4.2 Caracterização da inovação com base no *framework* 5W2H da inovação em NIS

Esta seção é dedicada à segunda parte da entrevista, etapa na qual buscou-se compreender a percepção dos empreendedores acerca do conceito de inovação em seus respectivos contextos (subseção 3.4.2.1), bem como as dimensões do framework, exploradas nas subseções seguintes (3.4.2.2 a 3.4.2.8). Consequentemente, foram coletadas diversas respostas, que evidenciam a pluralidade de entendimentos sobre o tema.

3.4.2.1 Percepção sobre inovação dos empreendedores de NIS

As percepções dos empreendedores revelam um *paradoxo da simplicidade-complexidade* na inovação. Enquanto o Entrevistado 2 a define pragmaticamente como “tudo aquilo que se pode fazer de diferente do convencional” e o Entrevistado 8 como “fazer melhorias”, denotando uma visão incremental (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005), o Entrevistado 12 a percebe como “muito complexa”, ressaltando a diferenciação por elementos culturais e terapêuticos. Essa dualidade sugere que a inovação em NIS transita entre a otimização de práticas existentes e a criação de valor por meio de atributos intangíveis e contextuais, o que pode dificultar a padronização e escalabilidade, gerando tensões entre o 'como fazer' e o 'porque fazer' (Smith & Lewis, 2011).

Seguindo a mesma linha, o Entrevistado 5 entende que “inovação é a apresentação de uma solução para uma dor do mercado”, reforçando a dimensão prática e aplicada da inovação, voltada à resolução de problemas específicos e ao atendimento de necessidades latentes. O Entrevistado 6 amplia essa perspectiva ao destacar que “sempre buscamos discutir sobre o modelo de negócios, pois a Amazônia tem muitas peculiaridades. Então a todo o momento, buscamos inovar para viabilizar o negócio e seus produtos”. Nesse caso, observa-se que a inovação transcende o desenvolvimento de produtos e serviços, abrangendo também as práticas de gestão e a estruturação do modelo de negócio, especialmente diante de contextos regionais com desafios próprios.

O Entrevistado 19 corrobora essa visão ao afirmar que “a inovação mora no modelo de negócio, na forma de fazer negócio. Manter a defesa do coletivo, buscar a sustentabilidade por meio de pessoas”. Sua fala evidencia uma compreensão mais ampla do fenômeno, na qual a inovação está intrinsecamente relacionada à maneira como os recursos organizacionais são

articulados para gerar valor social e promover a sustentabilidade, destacando o papel das pessoas como agentes centrais nesse processo.

Por sua vez, o Entrevistado 3 apresenta uma perspectiva voltada à integração entre ciência e mercado, ao afirmar que “inovação é a transformação da invenção (academia) em algo comercial (negócio/produto)”. Essa definição ressalta a importância da conversão do conhecimento científico em soluções comercializáveis, evidenciando o potencial das parcerias entre academia e empresas para o desenvolvimento de inovações efetivas.

Uma compreensão mais subjetiva e simbólica é apresentada pelo Entrevistado 12, que considera que “inovação é muito complexa. Pois meu produto é comum, várias pessoas fazem. Mas, no meu produto, diferente dos existentes no mercado, além do aroma, ele tem o tratamento, traz benefícios terapêuticos (óleos essenciais) e espirituais (benzer, banho de lua)”. Observa-se, nesse caso, que a inovação é percebida como um processo de diferenciação e personalização, no qual elementos culturais e espirituais se integram à proposta de valor do produto, criando uma oferta singular diante do mercado.

Com foco na sustentabilidade e na valorização de saberes tradicionais, o Entrevistado 9 ressalta que “no ramo de resíduos, a inovação não é tecnológica, é algo ancestral, tem a ver com a natureza, ciclos naturais, a inovação consta em trazer para a realidade da população esse processo”. Essa percepção é complementada pela Entrevistada 7, que afirma que “a inovação está na intenção de trabalhar com peças de origem da terra, adaptando-se às dificuldades e oportunidades”. Ambas as falas destacam uma compreensão ecológica e territorial da inovação, associando-a à harmonia com os ciclos naturais e à valorização do conhecimento local como base para práticas inovadoras sustentáveis. Em linha com estes outros dois entrevistados, o Entrevistado 4 destaca que a inovação também serve para “adaptar máquinas e equipamentos através do conhecimento tradicional para escalar a produção de comunidades locais”, o que garante a continuidade dos saberes tradicionais, além de garantir sustento para famílias que moram em comunidades afastadas.

Por fim, o Entrevistado 20 sintetiza que “para existir inovação, é preciso fazer o uso de ideias para um ganho significativo para a empresa ou para as pessoas”. Essa definição reforça a noção de que o propósito da inovação deve estar vinculado à geração de impacto positivo, seja no âmbito econômico, social ou humano, consolidando a inovação como um processo estratégico de criação de valor.

3.4.2.2 Foco da inovação (O quê)

Na análise das entrevistas com base no 5W2H da inovação em NIS, quando se perguntou sobre o foco da inovação (O quê), 17 dos 20 entrevistados (85%) responderam que possuem foco em resolver tanto problemas sociais quanto ambientais, o que demonstra que os empreendedores de impacto que participaram do estudo possuem preocupações para além do seu produto ou serviço, com uma visão holística dos impactos positivos que sua empresa pode causar. Algumas evidências a respeito são apresentadas com base nas entrevistas.

O Entrevistado 3, por exemplo, é dono de uma empresa de produção de compósitos (plástico) a partir de resíduos de frutos regionais. A empresa, que à princípio parece ser focada em inovar no aspecto ambiental, está focada em “resolver o problema do resíduo dos frutos e escoamento de produção de pequenos produtores, além de melhorar a sustentabilidade das indústrias” (Entrevistado 3), mostrando que além da questão ambiental, o empreendedor tem um olhar para os pequenos produtores da região.

Da mesma forma, o Entrevistado 7, que é dono de uma empresa que trabalha com roupas e acessórios de identidade afro brasileira usando itens orgânicos, acredita que os focos da inovação na sua empresa vão além de usar materiais naturais para a produção das suas roupas e acessórios, trazendo sustentabilidade à moda. Para ele, a inovação está focada também em desenvolver soluções para levar capacitação a mulheres ou grupos minoritários que estão em situação de vulnerabilidade.

O Entrevistado 10, que é o CEO de uma empresa que desenvolve coletores modulares multiportas para coleta seletiva, diz que o foco da inovação em sua empresa vai além de soluções para coleta de resíduos, mas também está focada no processo de destinação dos resíduos que é coletado em seus equipamentos. Para isso, o empreendedor busca contruir parcerias com associações locais de catadores, trazendo mais oportunidades e renda para este público. Com isso, ele busca sempre as melhores formas de agregar valor tanto na parte da coleta (ambiental), quanto na parte da destinação junto a seus parceiros (social).

3.4.2.3 Afetados e executores da inovação (Quem)

Em relação aos afetados pela inovação (Quem), 15 dos 20 entrevistados (75%) responderam que a inovação em seus negócios busca beneficiar pessoas externas à empresa (clientes, fornecedores ou até mesmo parceiros) e quatro (20%) responderam que ela afeta ambos (tanto

externo quanto interno), demonstrando que a inovação em negócios de impacto é utilizada principalmente para desenvolver inovações para o público e não para os colaboradores ou processos da própria empresa.

Apesar da maior parte dos empreendedores inovarem para o público externo, o Entrevistado 15 trouxe uma visão interessante sobre o tema dizendo que “uma coisa não funciona sem a outra”, ou seja, não adianta desenvolver coisas novas para o cliente ou público externo se você não consegue reinventar seu próprio negócio internamente. Esse entrevistado, que trabalha com biojoias, exemplifica sua afirmativa dizendo: “trabalho a inovação de forma interna como forma de auxiliar os ribeirinhos que são associados à marca, enquanto procuro de forma externa garantir que as pessoas tenham noção sobre a beleza e a importância das biojoias para o mercado local”. Apesar desta perspectiva, a maior parte dos empreendedores inova com o foco no cliente, como o Entrevistado 17, que diz que “As inovações são criadas com o foco em resolver as necessidades dos clientes que busco atender”.

Por outro lado, em relação aos executores da inovação (Quem), 12 dos 20 entrevistados (60%) responderam que equipes internas eram responsáveis pelo desenvolvimento da inovação, já cinco deles (25%) informaram que possuem uma parcela desenvolvida por equipes internas e outra parte por parceiros externos, o que demonstra que, em sua maioria, a inovação em NIS é criada pelos próprios times internos das empresas.

Apesar disso, os NIS ainda buscam a colaboração como forma de suprir capacidades que não possuem. Como por exemplo o Entrevistado 3, que é “autônomo para inovar e para executar depende de colaboração” ou o Entrevistado 5 que disse que “costumo desenvolver a solução por completo, pensando, produzindo e testando as formulações, porém preciso de parceiros quando é necessário produzir este novo produto em escala”.

Ainda relacionado a este ponto, em sua maioria (75%), os empreendedores responderam que não possuem um setor ou pessoa responsável pela inovação em suas empresas. Ao mesmo tempo, 80% deles responderam que a inovação faz parte da sua cultura organizacional, demonstrando que apesar de valorizarem a inovação, não possuem recursos suficientes para ter uma estrutura dedicada à inovação.

O campo confirma que a inovação em NIS raramente é um processo exclusivamente interno. As entrevistas mostram que beneficiários, parceiros, financiadores, empresas privadas e

instituições públicas frequentemente participam da concepção, implementação ou ajuste das inovações. Este achado reforça a importância da distinção proposta no *framework* entre “para quem” e “por quem” a inovação é realizada. Mais do que isso, os dados sugerem que a fronteira entre esses dois grupos é dinâmica, fazendo com que os beneficiários frequentemente se tornem cocriadores da inovação, reforçando o caráter participativo e relacional dos NIS.

3.4.2.4 Momento da inovação (Quando)

No momento da inovação (Quando), observa-se uma distribuição mais equilibrada, em que nove (45%) dos respondentes informaram que a inovação é em sua maioria responsiva, ou seja, responde aos problemas que já aconteceram de forma corretiva. Como exemplo desta dinâmica, o Entrevistado 7 que diz que “As peças são criadas para trazer um viés mais natural à moda, com foco em originalidade e ancestralidade afro-brasileira. A maioria das adaptações da empresa acontecem quando um problema já está acontecendo”. Além disso, ele completa com histórias em que precisava entregar uma encomenda, mas não havia costureiras disponíveis para executar o serviço, o que acabou prejudicando fortemente o andamento do negócio, com isso, segue pensando em alternativas para “não depender 100% da mão de obra da costureira”.

Sete (35%) deles informaram que a inovação é tática, opera tanto de forma corretiva, quanto de forma preventiva. Para este tipo de inovação, o Entrevistado 17 cita que “de forma preventiva, realizo testes nos produtos, como por exemplo testes com água para analisar a durabilidade”, ao passo que de forma corretiva ele costuma “adaptar produtos por não atender a necessidade do cliente (qualidade, textura, durabilidade)”. Esta visão apresenta um viés dinâmico para inovação, aparecendo como preventiva ou corretiva dependendo da ocasião, como o que é citado pelo Entrevistado 19: “Inovar é movimento, então é sempre sobre se prevenir aos desafios ao mesmo tempo que se adapta aos erros que já aconteceram”.

Quatro (20%) dos entrevistados informaram que a inovação em seus negócios é preventiva, se antecipa a problemas ou tendências que podem aparecer. Isso pode ser ilustrado na fala do Entrevistado 5, que disse que o seu foco “é analisar tendências de mercado e o que pode dar retorno”, apresentando um viés onde a inovação não serve apenas para resolver problemas, mas também para trazer soluções àquilo que ainda não veio à tona.

Os resultados evidenciam que a inovação nos NIS é predominantemente responsiva ou tática e de forma menos frequente puramente preventiva. A maioria dos empreendedores relata que

a inovação surge como resposta a problemas concretos e imediatos enfrentados por seus públicos-alvo, sendo posteriormente ajustada para garantir sustentabilidade de longo prazo. Essa dinâmica empírica corrobora com a inclusão do eixo “*When*” no *framework*, ao demonstrar que o momento da inovação influencia diretamente sua forma, intensidade e escalabilidade. A inovação tática, em especial, aparece como uma solução recorrente nos NIS, refletindo a necessidade de equilibrar urgência socioambiental com capacidade organizacional limitada.

3.4.2.5 Origem da inovação (Onde)

A origem da inovação (Onde) nos NIS foi apresentada de forma equilibrada: sete dos entrevistados (35%) informaram que a inovação surge de forma endógena, o que significa que ela parte das motivações internas do empreendedor. Um exemplo claro desta dinâmica é quando o Entrevistado 5 informa que “eu tinha um problema em relação a dor de cabeça e dificuldades para dormir, ao realizar algumas pesquisas e analisar materiais pessoais sobre insumos amazônicos, descobri que o Camu-camu poderia auxiliar nisso”. Para aqueles que trabalham diretamente com arte, como o Entrevistado 7 que aponta que “como meu produto tem a ver com arte, parte mais das minhas inquietações e anseios”. O Entrevistado 15 completa dizendo que a inovação surge de forma “interna como empreendedora, ribeirinha e artesã. Toda a inovação parte das motivações internas da empreendedora(or)”.

Seis deles (30%) informaram que a inovação surge de forma exógena, ou seja, através de pressões externas, como clientes, fornecedores ou parceiros. Um exemplo claro foi o Entrevistado 1, que fala de um dos seus produtos desenvolvidos: “o SISTAGRE (sistema que foi incentivado pelo PPBIO) foi um sistema desenvolvido por motivações externas (demanda de mercado e dos financiadores do PD&I)”. O Entrevistado 4 apresenta outra perspectiva, pois ele trabalha com adaptações de máquinas e equipamentos para escalar a produção em comunidades e frisa que “As comunidades vão até eles com ideias ou com problemas e eles conseguem colocar em prática”. O Entrevistado 8 apresenta que “antes, era interno, mas atualmente, devido a demanda de mercado, começou a ser externa, para se adaptar às demandas. Um dos exemplos é o início da nossa atuação em novos mercados, onde começamos a trabalhar com serviços de P&D para indústrias, o que antes não fazíamos”. O Entrevistado 9 sintetiza o pensamento dos empreendedores que operam este tipo de inovação dizendo que “geralmente os clientes são aqueles que ditam o ritmo da inovação”

Os outros sete restantes (35%) informaram que a inovação surgia tanto de forma endógena quanto exógena, dependendo da situação. O Entrevistado 3 aponta que o empreendimento “nasceu a partir da vontade do dono, pois era uma pesquisa acadêmica, mas o mercado vem solicitando inovações para se manter competitivo”. O Entrevistado 10, por sua vez, conta uma história em que “estava fazendo uma coleta de lixo com um caiaque quando uma pessoa jogou o lixo no igarapé e disse que caso ele voltasse outro dia, teria lixo novamente”. Segundo o empreendedor, isso foi um choque e ele completa dizendo que “A partir disso, pensei em soluções economicamente viáveis para coletar resíduos urbanos”. Porém, sua primeira solução não foi o suficiente e ele finaliza dizendo que “quando comecei, criei uma coletora apenas de garrafas pet, depois fui expandindo para soluções de marketing através da tela e da estrutura da coletora a partir de feedbacks de clientes e parceiros”, com isso, é possível perceber que alguns negócios iniciam suas operações através de inovações endógenas e após certo período, começam a operar de forma exógena para se manterem competitivos.

A análise das entrevistas demonstra que a dicotomia entre a inovação endógena e exógena, proposta no framework, é empiricamente válida, porém insuficiente se tratada de forma rígida. Os dados indicam que a maioria das inovações analisadas possui origem híbrida: surgem a partir de motivações internas dos fundadores, mas são reformuladas, ajustadas ou mesmo redirecionadas por pressões externas, como demandas de mercado, exigências regulatórias, expectativas de investidores ou outros *stakeholders*.

Essa evidência empírica valida o eixo “*Where*” como uma dimensão relacional, e não dicotômica. O campo contribui, assim, para o refinamento teórico do framework ao indicar que a inovação em NIS emerge de um processo de tradução contínua entre valores internos e condicionantes externos.

3.4.2.6 Propósito da inovação (Porque)

Acerca do propósito da inovação (Porque), houve uma concentração em dois objetivos principais, sendo um deles o desenvolvimento sustentável, que conta com 13 de 20 respostas (65%). O Entrevistado 10 com propósitos de alcançar benefícios ambientais e sociais como “tornar possível a coleta seletiva em qualquer lugar e a partir disso, fazer com que a coleta seja algo natural, sem a necessidade de recompensa”. Outros com objetivos de garantir a sustentabilidade e o

desenvolvimento financeiro da empresa, como o Entrevistado 11 que diz que o propósito da inovação em seu negócio é “se adaptar para ganhar dinheiro”.

Outro objetivo importante é o de inclusão social, com quatro respostas (20%). O Entrevistado 15 apresenta evidências a respeito, com seu foco em “garantir acesso à comunidade ribeirinha” e completa dizendo que tem este propósito porque “muitos artesões não conseguem espaço para vender com as secretarias locais. As pessoas que moram no interior, também não conseguem, enquanto as marcas (empresários que comprem das comunidades e revendem), sim”.

Além destes objetivos (desenvolvimento sustentável e inclusão social), alguns empreendedores tem o propósito voltado à realização pessoal, utilizando da inovação como ferramenta chave para atingir estes objetivos. O Entrevistado 16, por exemplo, apresenta esta visão dizendo que o propósito da inovação em seu negócio é garantir a “continuidade do legado da agricultura familiar e garantia da vida do campo”. Logo, é possível perceber que o propósito da inovação em NIS pode ser tanto externo, ao focar em melhorar a sociedade ou o meio ambiente, quanto interno, quando pensa em desenvolver a própria empresa ou realizar sonhos pessoais.

O campo confirma o papel central do propósito como vetor estruturante da inovação em NIS. Os empreendedores não descrevem o impacto socioambiental como um efeito colateral da inovação, mas como sua razão de existência. Esse achado valida empiricamente a inclusão do “Why” como uma das dimensões centrais do *framework*. Além disso, observa-se, contudo, que os propósitos não operam de forma isolada. Na prática, os NIS combinam múltiplos propósitos, priorizando um deles conforme o contexto territorial, o público atendido e o estágio de maturidade do negócio. Tal achado reforça a natureza dinâmica e contingencial da inovação em NIS, sugerindo que o propósito não é estático, mas evolui ao longo do ciclo de vida do empreendimento.

3.4.2.7 Forma da inovação (Como)

Em relação a forma da inovação (Como), houve uma concentração grande em dois tipos, a inovação de produto, com 10 de 20 respostas (50%), e a inovação de processo, com seis respostas (30%). Isso demonstra que as inovações em NIS são muito mais focadas em resolver problemas pontuais, como produtos ou processos e menos sistêmicas como mudanças organizacionais.

Além disso, 15 entrevistados (75%) não seguem um método ou processo para inovar, sendo algo muito mais orgânico e adaptativo. Porém, isso não se dá por falta de instrução, tendo em vista que a maior parte dos empreendedores entrevistados possuem uma boa formação, mas talvez por

falta de interesse em relação aos métodos existentes acerca do processo inovativo ou pela falta de disponibilidade de tempo e pela rotina corrida do empreendedor.

Ainda, ao serem questionados em relação a mudanças estruturais decorrentes de inovações, muitos deles responderam que houve diversas mudanças decorrentes de inovação como o Entrevistado 1, que disse que devido às inovações atuais “a empresa se tornou completamente digital, garantindo uma gestão mais ágil dos processos e garantindo adaptação”. O Entrevistado 8 informa que “mudou o foco da empresa de desenvolvimento de produtos para comercialização de serviços na área de P&D”. Outro empreendedor que acabou mudando o rumo da empresa devido a uma inovação foi o Entrevistado 11, que disse que eles “Nasceram para tratar resíduo eletrônico. Coletar, separar e gerar crédito de carbono. Mudaram a direção de recicladora para gestora de resíduo para poder se adaptar ao mercado e desenvolver outras partes das empresas”.

3.4.2.8 Estágio atual das inovações (Quanto)

Por fim, em relação ao estágio atual das inovações (Quanto), a maior concentração das inovações se encontra em ajustes institucionais (oito respostas) e expansão em escala (seis respostas), demonstrando que os NIS entrevistados possuem uma boa maturidade e utilizam das inovações como ferramentas de crescimento e expansão de seus negócios.

Apesar da aparente maturidade em relação ao estágio atual das inovações, muitos desafios foram apontados pelos empreendedores. O Entrevistado 8, que lida diretamente com desenvolvimento de produtos na área da ciência, afirma que “Até existe um incentivo a empreender na área da ciência, mas não há suporte para colocar o produto no mercado, principalmente em relação a certificações.”, o empreendedor completa contando uma história em que “um pesquisador que começou a vender produtos de base biológica de forma amadora, mas foi preso devido a falta de certificação”. Devido à legislação complexa e à falta de incentivo ao empreendedorismo, os empreendedores que trabalham com produtos na área de ciências biológicas acabam migrando de área a fim de se manterem competitivos, deixando a área de produtos apenas para grandes empresas que possuem recurso e capital intelectual para avançar com as certificações. Ainda, empresas que trabalham em colaboração com universidades como o Entrevistado 4 veem que “Geralmente os institutos e universidades desenvolvem pesquisas básicas e aplicadas e não se disponibilizam em compartilhar o que foi desenvolvido ou fazer um processo de transferência tecnológica, fazendo com que a mesma nunca passe a ser uma inovação no mercado”.

Além de questões de incentivo, muitos empreendedores de impacto socioambiental alegam problemas com a cultura local, que muitas vezes negligencia o problema, como diz o Entrevistado 11: “as pessoas e as pequenas e médias empresas não entendem a importância de destinar os resíduos corretamente”. O Entrevistado 9 completa dizendo que “as pessoas desconhecem a gestão de resíduos, tem um certo preconceito, e algumas pessoas já pagam valores para destinação, aumentando a barreira cultural”. Além destes desafios, o empreendedor acrescenta que “sem incentivos do governo ou algo semelhante, fica complexo escalar o negócio nesta área”. Em algumas regiões também surge outro problema grave, que é a logística de escoamento de produção, logo, o Entrevistado 16 pontua que alguns dos seus desafios para escalar são “a logística regional e organização da produção (comercialização por cooperativas ou em grande volume) para produzir em alta escala e baratear o escoamento da produção”. Por fim, muitos dos negócios citam a falta de recursos financeiros diretos, como o Entrevistado 10, que diz que um dos seus maiores desafios é “ter recursos financeiros maiores para aumentar a escala do negócio, podendo reduzir custos e produzir com maior qualidade”.

A aplicação do eixo “*How Much*” permitiu identificar que a maturidade da inovação dos NIS analisados é intermediária, concentrando-se principalmente nos ajustes institucionais. Poucos casos atingiram efetivamente a fase de escala e expansão. Este fato valida o tópico de maturidade como uma dimensão crítica para análise da inovação em NIS, evidenciando que a escalabilidade não é apenas uma questão de mercado, mas envolve capacidade organizacional, alinhamento institucional, disponibilidade de recursos, além de parcerias chave capazes de suprir as possíveis necessidades do negócio.

3.4.3 Percepções acerca dos desafios e oportunidades para inovar em NIS

As entrevistas revelaram que os empreendedores de NIS enfrentam um conjunto diverso de desafios estruturais, culturais e institucionais para inovar, mas também identificam oportunidades emergentes que podem impulsionar seus negócios e ampliar o impacto social e ambiental de suas ações.

Entre os principais desafios, destaca-se a **falta de capacitação e de clareza sobre oportunidades de mercado**, apontada por alguns entrevistados como um dos maiores obstáculos

à inovação. O Entrevistado 1, por exemplo, enfatiza a “dificuldade de identificar focos no mercado”, ressaltando a necessidade de mais iniciativas de formação empreendedora voltadas ao contexto dos negócios de impacto. Essa carência de preparo também está relacionada à ausência de apoio técnico e de redes estruturadas que orientem o empreendedor sobre tendências e demandas emergentes.

Outro desafio recorrente está ligado à **formação de parcerias efetivas**. Conforme observa o Entrevistado 2, muitas vezes é difícil “encontrar parceiros sem interesses comerciais, mas com foco em ajudar a sociedade”. Essa fala reflete a limitação das relações colaborativas e a predominância de interações baseadas em trocas comerciais, o que dificulta o desenvolvimento de ecossistemas de inovação mais abertos e orientados ao impacto coletivo, que acaba sendo um aspecto essencial para a sustentabilidade dos NIS devido suas diversas dificuldades, conforme argumentam Etzkowitz e Leydesdorff (2000) em sua concepção de inovação em rede.

A **dimensão territorial e logística** também aparece como um ponto crítico. O Entrevistado 3 cita que a “diversidade ecológica, falta de padronização e o volume de produção” geram sérias dificuldades de escala, agravadas pelos custos de transporte e pela ausência de infraestrutura. Na mesma linha, o Entrevistado 5 complementa que há “desafios territoriais (logísticos) e falta de práticas sociais e éticas dentro próprio território”, evidenciando que a distância geográfica e a fragmentação das cadeias produtivas impõem barreiras à eficiência operacional e à integração de mercados locais. Esses desafios são especialmente relevantes em contextos como o amazônico, nos quais a inovação depende da adaptação às condições ambientais e socioculturais (Morais-da-Silva & Segatto, 2022).

A **falta de políticas públicas e financiamento** é outro ponto amplamente mencionado. O Entrevistado 11 sintetiza essa realidade ao afirmar que “há desafios relacionados a parcerias, políticas públicas e captação de recursos”. Essa percepção é recorrente entre empreendedores que operam em setores de baixo retorno financeiro e alta complexidade institucional, nos quais a ausência de incentivos limita a continuidade das iniciativas. Para além do capital financeiro, há também uma escassez de capital social, conforme ilustra o Entrevistado 13, ao observar que “há uma rede de inovação fraca e pouca conexão entre os atores locais”.

A **dimensão cultural e comportamental** surge igualmente como obstáculo relevante. O Entrevistado 9 reconhece que “a maior dificuldade é o próprio empreendedor, ser perseverante, ter um ambiente acolhedor e que gere confiança”, enquanto o Entrevistado 10 acrescenta que “a

inovação precisa partir do próprio empreendedor”. Essas falas refletem o entendimento de que o processo inovativo é também um processo de transformação pessoal e cultural, exigindo disposição para aprender, correr riscos e manter a resiliência, que são aspectos que Drucker (1986) já apontava como centrais ao comportamento empreendedor.

A **burocracia institucional e a falta de integração entre academia e mercado** também são mencionadas como entraves à inovação. O Entrevistado 7 menciona a “desburocratização de processos e proximidade das entidades regulatórias com pequenas empresas” como fator essencial para acelerar o desenvolvimento de novas soluções. De forma complementar, o Entrevistado 8 observa a necessidade de “aproximação de startups de base tecnológica com institutos de pesquisa”, evidenciando o potencial da interação universidade-empresa, conforme discutido por Etzkowitz e Leydesdorff (2000).

Apesar dos desafios, os empreendedores também identificam diversas oportunidades para inovar. Entre elas, destaca-se o **crescimento de mercados sustentáveis e de consumo consciente**, citado pelo Entrevistado 11, que percebe “um público com interesse em consumir produtos de impacto social e ambiental positivo”. Esse movimento confirma o que Unilever (2017) e Hansen et al. (2018) apontam: a crescente valorização de produtos e serviços associados à sustentabilidade e responsabilidade social.

Outros participantes enxergam oportunidades ligadas à **economia criativa e à internacionalização**. O Entrevistado 14 ressalta “o crescimento da economia criativa e do mercado de sustentabilidade”, enquanto o Entrevistado 15 observa a chance de “parcerias nacionais e internacionalização através de redes de empreendedores e feiras”. Tais falas sugerem que o contexto global de transição sustentável tem aberto novas janelas de oportunidade para empreendedores de impacto, especialmente aqueles que articulam inovação, cultura e território.

Por fim, o Entrevistado 12 resume de maneira simbólica a essência do espírito inovador presente nos NIS ao afirmar: “antes de dormir, eu sempre penso: o que eu posso fazer amanhã pelo meu negócio? Isso me ajuda a não cair na rotina”. Essa fala reforça a compreensão de que a inovação, nesse contexto, é menos uma meta pontual e mais um processo contínuo de reflexão, adaptação e propósito, fortemente conectado à identidade e ao compromisso pessoal do empreendedor com o impacto socioambiental.

3.4.4 A caracterização da inovação e recomendações para os NIS que participaram do estudo

De modo geral, os dados empíricos indicam que a inovação nos NIS não se manifesta como um evento isolado ou estritamente tecnológico, mas como um processo contínuo, situado e orientado por tensões estruturais entre impacto social e ambiental e viabilidade econômica. Essa constatação reforça a adequação do 5W2H como instrumento analítico, uma vez que o *framework* captura simultaneamente propósito, agência, temporalidade, origem, mecanismos e maturidade da inovação de forma integrada. Este fato o torna capaz de captar as diferentes dimensões do fenômeno e unir em prol de um único modelo, descrevendo-o de forma completa, capturando a complexidade, a heterogeneidade e as tensões inerentes à inovação em negócios de impacto socioambiental, oferecendo uma ponte consistente entre teoria e prática.

A partir da análise das entrevistas realizadas com vinte empreendedores de NIS foi possível delinear um perfil acerca das práticas, percepções e características da inovação nesses empreendimentos. O conjunto de evidências demonstra que a inovação nos NIS é predominantemente incremental, prática e orientada a propósito, apresentando uma combinação singular de racionalidade econômica e intencionalidade social e ambiental.

De maneira geral, as inovações identificadas se concentram nas dimensões de produto e processo, conforme a tipologia proposta por Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Em muitos casos, as mudanças observadas são de natureza incremental, ou seja, ocorrem a partir de ajustes, melhorias e adaptações em produtos, serviços ou fluxos produtivos. Essa predominância está associada à realidade operacional dos negócios analisados, compostos majoritariamente por micro e pequenos empreendimentos com recursos limitados, o que reforça a ideia de que a inovação depende da capacidade de mobilizar recursos escassos de forma criativa (Agyapong et al., 2018).

Entretanto, observou-se também a presença de inovações de caráter organizacional e social, voltadas à estruturação de novos arranjos produtivos e modelos de gestão adaptados às realidades locais. Essas inovações muitas vezes se manifestam na forma de colaborações com comunidades, universidades e parceiros institucionais, o que evidencia a relevância das redes de cooperação e das dinâmicas da Hélice Tríplice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) no fortalecimento do ecossistema de impacto.

Outra característica marcante do perfil de inovação nos NIS é sua forte ligação com a sustentabilidade e com o território. Muitos empreendedores associam inovação a práticas que

respeitam os ciclos naturais e valorizam os saberes tradicionais, configurando uma forma de inovação orientada à sustentabilidade (Hansen et al., 2018; Nidumolu et al., 2009). Consequentemente, a inovação é vista menos como ruptura tecnológica e mais como uma prática ancestral ressignificada, conectada à natureza e às comunidades locais. Essa dimensão se alinha ao conceito de inovações não tecnológicas descritas no Manual de Oslo (OCDE & FINEP, 2005), que englobam mudanças sociais, ambientais e organizacionais.

No plano simbólico, muitos empreendedores destacaram a dimensão identitária e cultural da inovação, ao incorporarem elementos da espiritualidade, da ancestralidade e das tradições regionais em seus produtos. Essa integração entre inovação e cultura reforça o entendimento de Howaldt e Schwarz (2010), segundo os quais a inovação social pode ser entendida como um processo de transformação de valores e significados, ampliando as formas de criação de valor na sociedade.

Em relação à origem das inovações, identificou-se um equilíbrio entre motivações endógenas (aquelas que nascem de valores, crenças e experiências pessoais do empreendedor) e exógenas, derivadas de demandas do mercado, clientes ou financiadores. Essa coexistência evidencia a natureza híbrida dos NIS (McMullen et al., 2018; Barki et al., 2020), nos quais coexistem racionalidades sociais e econômicas. Enquanto a motivação endógena impulsiona o propósito e o impacto, as pressões exógenas impulsionam a adaptação e a competitividade.

No que diz respeito ao momento e propósito da inovação, verificou-se que os empreendedores inovam principalmente de maneira responsiva, buscando resolver problemas já identificados, embora haja também iniciativas de caráter preventivo, voltadas à antecipação de desafios. O propósito mais citado foi o desenvolvimento sustentável, seguido pela inclusão social e pela garantia de continuidade de legados culturais e produtivos. Essa pluralidade de propósitos reflete a lógica do Triple Bottom Line (Elkington, 2018), em que a inovação busca equilibrar ganhos econômicos, benefícios sociais e impactos ambientais positivos.

Por fim, os resultados apontam que, embora a inovação seja amplamente reconhecida como parte da cultura organizacional, a maioria dos empreendedores não possui processos formalizados de gestão da inovação. Trata-se de uma inovação de natureza predominantemente orgânica e adaptativa, que ocorre de forma intuitiva, baseada em tentativa e erro, e fortemente influenciada pela experiência pessoal do empreendedor. Isso sugere um desafio estrutural, já que a ausência de

sistematização pode limitar a escalabilidade e a capacidade de replicação das soluções desenvolvidas.

Como forma de resumir o perfil da inovação de cada entrevista individualmente, foi elaborada a Tabela 6.

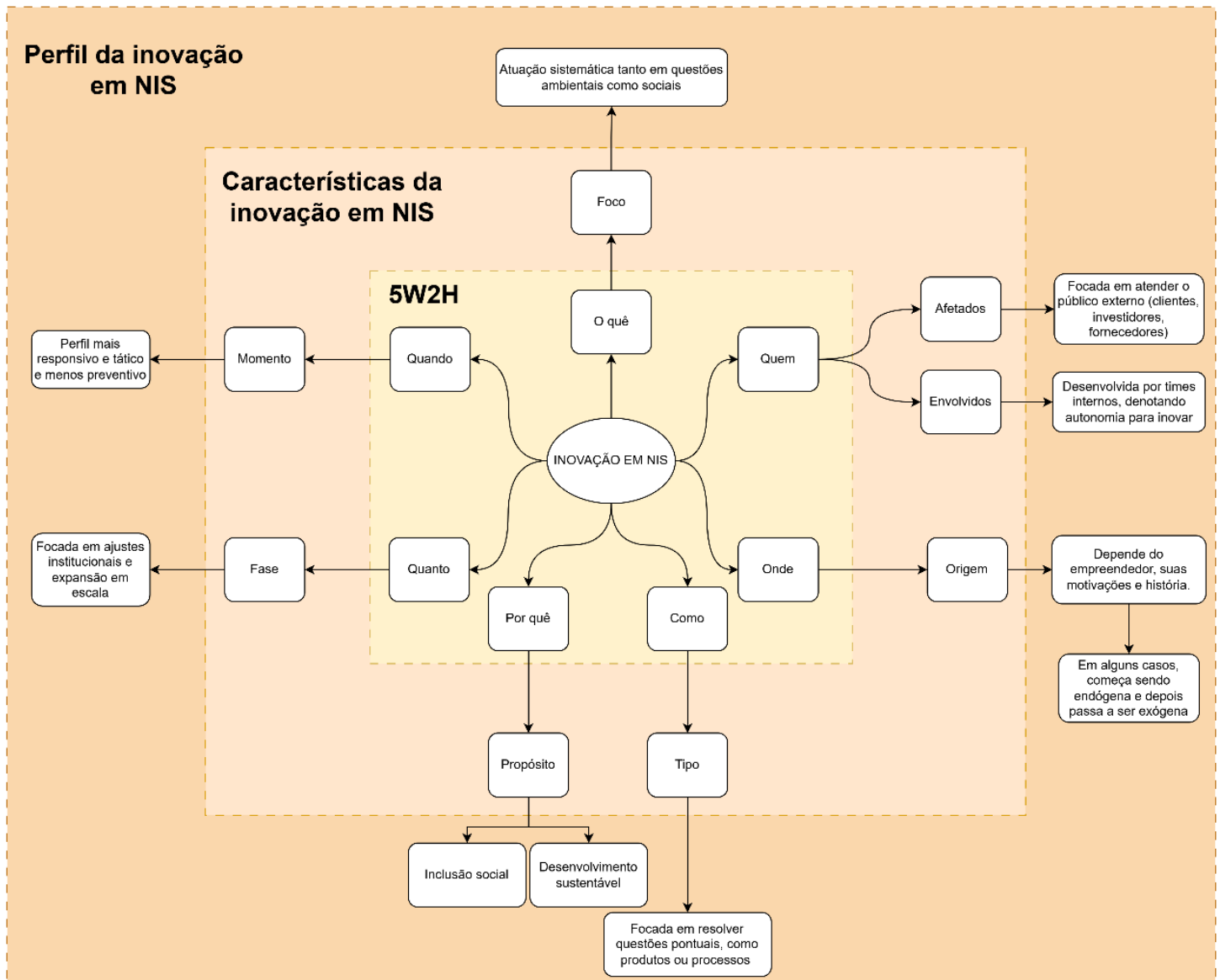
Tabela 6: Resumo do perfil das inovações dos NIS

Entrevistado	O que a empresa é/faz	What (Foco da Inovação)	Who - Beneficiados	Who - Executores	When (Momento)	Where (Origem)	Why (Propósito)	How (Forma)	How Much (Estágio)
1	Serviços de consultoria agrônômica, ambiental e tecnologia	Ambos	Externos	Equipes internas	Preventiva	Exógena	Desenvolvimento sustentável	Organizacional	Expansão em escala
2	Especialista em projetos técnicos socioambientais. Foco em capacitação para pessoas em situações de vulnerabilidade.	Ambos	Externos	Ambos	Responsiva	Exógena	Inclusão social	Processo	Expansão em escala
3	Desenvolvedora de uma solução sustentável a partir da mistura de vários compósitos, sendo capaz de substituir o plástico em algumas aplicações.	Ambos	Externos	Ambos	Responsiva	Ambos	Desenvolvimento sustentável	Produto	Expansão em escala
4	Empresa focada no extrativismo sustentável de matéria prima regional, desenvolvendo inovações em processos tradicionais para escalar a produção.	Ambos	Externos	Equipes internas	Responsiva	Exógena	Desenvolvimento sustentável	Processo	Expansão em escala
5	Desenvolvedora de produtos energéticos através de matéria prima regional	Ambos	Externos	Equipes internas	Preventiva	Endógena	Outros	Produto	Expansão em escala
6	Empresa de cosméticos capilares, biodegradáveis e veganos com insumos amazônicos (produtos personalizados)	Ambos	Externos	Equipes internas	Tática	Ambos	Desenvolvimento sustentável	Produto	Reconhecimento do problema
7	Roupas e acessórios de identidade afro brasileira, usando itens orgânicos, trazendo a sustentabilidade para a moda	Ambos	Externos	Equipes internas	Responsiva	Endógena	Desenvolvimento sustentável	Organizacional	Reconhecimento do problema
8	Empresa que produz enzimas de microorganismos da amazônia para aplicações industriais	Ambos	Externos	Equipes internas	Preventiva	Exógena	Desenvolvimento sustentável	Outros	Ajustes institucionais
9	Serviço de coleta de resíduos residenciais em Viçosa por assinatura (recebem o adubo periodicamente). Possui também atuação em eventos	Ambos	Ambos	Equipes internas	Responsiva	Exógena	Desenvolvimento sustentável	Produto	Ajustes institucionais
10	Empresa de coletores modulares multiportas de coleta seletiva	Ambos	Externos	Parceiros externos	Tática	Ambos	Desenvolvimento sustentável	Produto	Ajustes institucionais
11	Plataforma digital de gestão de resíduos para empresas	Ambos	Ambos	Ambos	Tática	Exógena	Desenvolvimento sustentável	Processo	Ajustes institucionais
12	Empresa que trabalha com aroma terapia, bem estar e saúde energética	Ambos	Ambos	Equipes internas	Tática	Ambos	Desenvolvimento sustentável	Processo	Ajustes institucionais
13	Consultoria para inventário de gases de efeito estufa e validação de terceira parte. Além disso, tem iso 14065, o que permite se filiar a certificadoras internacionais	Ambos	Externos	Ambos	Responsiva	Ambos	Desenvolvimento sustentável	Produto	Implementação inicial
14	Empresa que desenvolve soluções culinárias a partir de resíduos (vinagre de abacaxi e banana)	Ambos	Externos	Equipes internas	Preventiva	Endógena	Inclusão social	Produto	Implementação inicial
15	Marca de biojoias com insumos regionais	Ambos	Ambos	Parceiros externos	Responsiva	Endógena	Inclusão social	Produto	Reconhecimento do problema
16	Empresa produtora de batata doce que faz das sobras, produtos como farinha de batata doce e polvilho da batata doce	Ambos	Externos	Ambos	Tática	Endógena	Outros	Produto	Ajustes institucionais
17	Empresa focada no desenvolvimento de produtos na área da moda e produtos decorativos/cenográficos	Ambos	Externos	Equipes internas	Tática	Endógena	Desenvolvimento sustentável	Processo	Ajustes institucionais
18	Venda de acessórios e cosméticos para pele negra	Social	Externos	Parceiros externos	Responsiva	Ambos	Inclusão social	Produto	Expansão em escala
19	Coletivo de marcas Amazônicas que oferece para empreendedores ponto físico, marketing, atendimento e treinamento	Ambos	Externos	Equipes internas	Tática	Endógena	Desenvolvimento sustentável	Outros	Ajustes institucionais
20	Rede de empreendimentos de catadores distribuídos em diversos municípios do Pará	Ambos	Internos	Equipes internas	Responsiva	Ambos	Garantia de direitos	Processo	Desenvolvimento da solução

Fonte: Elaboração própria

Como forma de analisar o perfil da inovação de forma geral, levando em consideração os negócios que compuseram a amostra desta pesquisa, foi elaborada a Figura 4, que demonstra as dimensões do 5W2H (ferramenta que baseou os critérios a serem analisados), as características analisadas, que partiram de artigos científicos, e o perfil da inovação, que foi apresentado segundo a percepção dos empreendedores entrevistados.

Figura 4: Dimensões, características e perfil da inovação em NIS



Fonte: Elaboração própria

A partir do perfil de inovação identificado entre os empreendedores analisados, é possível propor um conjunto de recomendações voltadas ao fortalecimento das capacidades inovativas e à

ampliação do impacto dos Negócios de Impacto Socioambiental (NIS). De modo geral, as evidências demonstram que, embora exista uma cultura favorável à inovação, as práticas ainda são majoritariamente intuitivas e pouco estruturadas, o que limita a escalabilidade das soluções e a consolidação de um ecossistema de inovação sustentável. Assim, o fortalecimento da inovação nos NIS depende tanto da formalização de processos internos quanto da ampliação das redes de cooperação e do suporte institucional.

Em primeiro lugar, observa-se a **necessidade de estruturar e sistematizar a gestão da inovação** dentro dos empreendimentos. Apesar de muitos empreendedores apresentarem práticas criativas e adaptativas, a ausência de métodos formais dificulta o acompanhamento, a replicabilidade e a mensuração dos resultados obtidos. Alinhado a isso, o uso de ferramentas simples, como o 5W2H da Inovação em NIS, pode auxiliar os empreendedores na identificação de lacunas e oportunidades, além de contribuir para o planejamento estratégico e o monitoramento contínuo das ações inovadoras.

Outra recomendação importante refere-se à **intensificação da cooperação entre os diferentes atores do ecossistema de inovação**, como empreendedores, universidades, aceleradoras e órgãos públicos. Essa integração é essencial para fomentar a troca de conhecimento, o acesso a tecnologias e o compartilhamento de boas práticas. Tal perspectiva está alinhada ao modelo da Hélice Tríplice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), que destaca a importância da interação entre universidade, governo e setor produtivo como motor do desenvolvimento inovador. No caso dos NIS, essa cooperação pode favorecer não apenas a difusão tecnológica, mas também o fortalecimento das capacidades organizacionais e sociais que sustentam o impacto de suas atividades.

Paralelamente, é fundamental investir na **capacitação dos empreendedores em temas relacionados à inovação e à sustentabilidade**. Embora muitos possuam elevado engajamento e propósito, há carência de formação técnica sobre metodologias de inovação, design de modelos de negócio e estratégias de escalabilidade. A criação de programas de capacitação voltados à realidade dos NIS, especialmente aqueles baseados em princípios de inovação sustentável e frugal (Arnold, 2018), pode ampliar a competitividade desses empreendimentos e aumentar sua capacidade de adaptação a mercados em constante transformação.

No plano institucional, torna-se necessário o **fortalecimento de políticas públicas e mecanismos de financiamento** voltados aos negócios de impacto. Os desafios apontados pelos

entrevistados evidenciam que o acesso a crédito, certificações e apoio técnico ainda é limitado, especialmente nas regiões periféricas e amazônicas. O desenvolvimento de políticas que reconheçam as particularidades dos NIS e que considerem seus múltiplos impactos econômicos, sociais e ambientais é essencial para garantir sua perenidade e expansão. Além disso, o estímulo à criação de fundos de investimento de impacto e de programas de compras públicas sustentáveis pode representar uma estratégia eficaz para conectar esses negócios a novas oportunidades de mercado.

Outro aspecto que merece destaque é a **valorização dos saberes tradicionais e locais como base para a inovação**. Em muitos casos, as soluções mais sustentáveis e apropriadas emergem do conhecimento ancestral das comunidades, dos modos de vida regionais e da relação equilibrada com a natureza. Reconhecer e incorporar esses saberes não apenas enriquece os processos de inovação, mas também fortalece a identidade territorial e cultural dos negócios, gerando diferenciação competitiva. Essa abordagem está alinhada à noção de inovação não tecnológica proposta pelo Manual de Oslo (OCDE & FINEP, 2005) e à concepção de inovação social e simbólica defendida por Howaldt e Schwarz (2010).

Por fim, recomenda-se o **desenvolvimento de métricas específicas para mensurar o impacto e a inovação nos NIS**, indo além dos indicadores financeiros tradicionais. A mensuração deve considerar aspectos sociais, ambientais e culturais, de modo a refletir os princípios do Triple Bottom Line (Elkington, 2018). A criação de instrumentos de avaliação integrados pode fortalecer a credibilidade dos NIS perante investidores e instituições de fomento, além de contribuir para a melhoria contínua das práticas de gestão e inovação.

Em síntese, o fortalecimento da inovação nos Negócios de Impacto Socioambiental exige uma combinação equilibrada entre estruturação interna, capacitação empreendedora, cooperação institucional e valorização territorial. A construção de uma base sólida de conhecimento, aliada a políticas e instrumentos adequados, permitirá que os NIS avancem de iniciativas isoladas para um movimento estruturado de transformação sustentável, consolidando seu papel estratégico na economia de impacto e no desenvolvimento regional.

3.5 DISCUSSÕES

Os resultados obtidos a partir das entrevistas com empreendedores de Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) evidenciam que a inovação é compreendida de forma ampla, multidimensional e fortemente contextual. De forma integrada, os resultados do Estudo 2 demonstram que o *framework* proposto não apenas descreve a realidade empírica, mas é validado por ela. O campo confirma a existência das dimensões propostas, evidencia suas inter-relações e contribui para seu refinamento conceitual.

A análise das falas revelou convergência em torno da ideia de que inovar significa fazer diferente, seja pela melhoria de processos, pela introdução de novos produtos, pela adaptação de modelos de negócios ou pela criação de valor social e ambiental. Essa percepção reforça a concepção de inovação como capacidade organizacional (Agyapong et al., 2018; Tidd, Bessant & Pavitt, 2008) e como competência essencial para que os NIS mantenham sua relevância diante das mudanças globais e das pressões ambientais e sociais (Zahedi et al., 2018).

De modo geral, as evidências empíricas demonstram que os empreendedores de NIS adotam uma visão pragmática e orientada a impacto, em linha com Drucker (2002), que define a inovação como instrumento do empreendedorismo para transformar oportunidades em soluções economicamente viáveis. Muitos entrevistados associaram o conceito a práticas de resolução de problemas e de adaptação contínua, aproximando-se da noção de inovação incremental (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005). Essa ênfase na melhoria e adaptação está relacionada às condições de recursos limitados e às especificidades regionais, especialmente no contexto amazônico, que exige flexibilidade e criatividade para viabilizar soluções em ambientes desafiadores (Morais-da-Silva & Segatto, 2022).

Além disso, foi possível observar uma tendência à inovação de modelo de negócio, conforme apontado por Osterwalder e Pigneur (2010), sendo utilizada como estratégia para alinhar missão socioambiental e sustentabilidade financeira. Essa forma de inovação não apenas permite a expansão dos negócios, mas também possibilita a criação de novas formas de captura de valor, adaptadas às necessidades locais. A fala de empreendedores que destacam a importância de ajustar seus modelos de negócio às peculiaridades amazônicas reforça o argumento de Schumpeter (1934),

de que a inovação emerge de novas combinações organizacionais e da capacidade de redefinir práticas de produção, mercados e relações.

As entrevistas também revelaram uma dimensão simbólica e cultural da inovação, que vai além da tecnologia e dos processos formais. Empreendedores destacaram elementos de identidade, ancestralidade e espiritualidade incorporados às suas práticas inovativas, demonstrando que a inovação pode assumir um caráter social e simbólico (Howaldt & Schwarz, 2010). Nesse sentido, observa-se a intersecção entre inovação social e sustentabilidade, conforme descrito por Hansen et al. (2018) e Nidumolu et al. (2009), para quem a *sustainability-oriented innovation* (SOI) é catalisada por valores sociais e ambientais, não apenas por motivações de mercado.

Outro ponto relevante identificado é a valorização dos saberes tradicionais e das práticas ancestrais como fonte de inovação. Muitos empreendedores associaram inovação a processos naturais, ao uso de insumos locais e à preservação de modos de vida tradicionais. Tal compreensão converge com o Manual de Oslo (OCDE & FINEP, 2005), ao reconhecer que a inovação pode se manifestar de forma não tecnológica, abrangendo mudanças organizacionais, sociais e ambientais. Esse tipo de inovação está intimamente ligado ao conceito de inovação orientada à sustentabilidade, em que o foco está na geração de valor coletivo e na perenidade ambiental (Maclean, Harvey & Gordon, 2013; Barbieri et al., 2010).

Os achados também destacam a importância da colaboração entre diferentes atores como os empreendedores, universidades e comunidades no processo de inovação. Essa relação é coerente com o modelo da Hélice Tríplice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), que explica a inovação como resultado da interação entre governo, universidade e setor produtivo. No caso dos NIS, essa cooperação aparece como fundamental para superar limitações estruturais e financeiras, favorecer a troca de conhecimento e viabilizar o desenvolvimento de soluções de maior alcance.

Por fim, observou-se que os empreendedores compreendem a inovação como instrumento para gerar valor significativo tanto para a sociedade quanto para as empresas, ecoando a visão de Christensen (1997), segundo a qual o valor da inovação é determinado por sua capacidade de criar impacto relevante e acessível. Esse entendimento reforça o papel estratégico da inovação nos NIS, pois ela permite aliar competitividade, propósito e sustentabilidade que são componentes essenciais do modelo de negócio híbrido descrito por Barki et al. (2020) e McMullen et al. (2018).

Apesar dos avanços e diferenciais competitivos que a inovação pode trazer para os NIS, em alguns casos, resultados inesperados podem surgir, em linha com o proposto por Neyland e Simakova, (2010). Alguns empreendedores citam em suas entrevistas alguns dos resultados inesperados, o Entrevistado 2 cita que “em um projeto, onde foi coletado óleo além da conta (para produzir sabão) e os beneficiários não estavam conseguindo dar vazão a esta quantidade de óleo, fazendo com que parte dele devesse ser descartado” mostrando que se não for bem dimensionada, a inovação pode trazer prejuízos a ações específicas. Em alguns casos, como o do Entrevistado 6, a melhoria acaba sendo tão eficaz que faz com que o cliente não precise comprar de forma recorrente, diminuindo até mesmo a receita da empresa, o empreendedor comenta que em seu caso “a inovação do produto acabou fazendo ele durar demais, fazendo com que os clientes demorassem mais a comprar novamente e diminuindo as receitas da empresa”. Já em outras situações, a inovação em certos produtos pode até mesmo descaracterizá-lo, fazendo com que ele perca a função para o cliente final, como cita o Entrevistado 12, quando ele fala sobre uma situação: “uma vez fui fazer vela e não tinha a cera de abelha em estoque, com isso, acabei tendo que usar mais semente de uva (óleos), porém, isso acabou fazendo com que as velas ao invés de aquecerem quando o cliente tocava na cera derretida, estavam queimando, gerando problemas e fazendo com que eu tivesse que recolher os produtos”.

Em síntese, os resultados indicam que a inovação nos NIS transcende a dimensão tecnológica, assumindo um papel integrador entre dimensões sociais, culturais, ambientais e econômicas. A inovação, nesse contexto, não é apenas um meio de diferenciação competitiva, mas uma ferramenta de transformação social e de fortalecimento dos territórios em que esses negócios estão inseridos e caso seja aplicada da maneira correta, sendo bem pensada e dimensionada, pode trazer benefícios muito valiosos, trazendo diversas oportunidades de desenvolvimento sustentável.

3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo explorar o conceito de inovação no contexto dos Negócios de Impacto Socioambiental (NIS), a partir da percepção de empreendedores e da aplicação do framework 5W2H da Inovação em NIS. Os resultados contribuem para ampliar a compreensão sobre como a inovação é concebida e praticada nesses empreendimentos, oferecendo subsídios teóricos e práticos para o fortalecimento do ecossistema de impacto.

Os achados demonstram que a inovação nos NIS é essencialmente multifacetada e contextual, sendo influenciada pelas características socioculturais, econômicas e ambientais de cada território. A predominância de inovações de produto e processo reflete o estágio de maturidade dos negócios analisados, enquanto as iniciativas voltadas a modelo de negócio e propósito evidenciam um movimento crescente em direção à sustentabilidade e à criação de valor compartilhado.

Verificou-se também que, embora os empreendedores reconheçam a importância estratégica da inovação, muitos ainda carecem de estrutura formal para gestão da inovação, o que limita sua capacidade de escalar soluções e acessar recursos externos. Essa constatação aponta para a necessidade de políticas públicas, programas de fomento e instrumentos de capacitação voltados à realidade dos NIS, especialmente em regiões periféricas como a Amazônia.

Como contribuição prática, o estudo reforça a utilidade dos instrumentos aplicados, especialmente o 5W2H da Inovação em NIS, como ferramenta de autodiagnóstico e planejamento estratégico para empreendedores de impacto. Teoricamente, o trabalho aprofunda a discussão sobre a inovação orientada à sustentabilidade, demonstrando que ela pode emergir de práticas locais e tradicionais, e não apenas de avanços tecnológicos formais.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a amostra e integrem métodos quantitativos de mensuração da inovação e seus impactos na sociedade e ambiente ao redor, a fim de complementar os achados qualitativos aqui apresentados. Sugere-se também o aprofundamento da investigação sobre as dinâmicas colaborativas entre universidades, governo e empreendedores, dada sua relevância para o fortalecimento de ecossistemas de inovação sustentável e inclusiva.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação teve como objetivo geral caracterizar a inovação no contexto de negócios de impacto socioambiental. Para alcançar estes propósitos, o estudo foi desenvolvido em duas etapas complementares: o Estudo 1, de caráter teórico, voltado à revisão da literatura sobre inovação, sustentabilidade e negócios de impacto; e o Estudo 2, de natureza empírica, voltado à aplicação prática do framework desenvolvido junto a empreendedores atuantes no ecossistema brasileiro de negócios de impacto.

O Estudo 1 possibilitou desenvolver um *framework* teórico que permitiu caracterizar as principais dimensões da inovação em Negócios de Impacto Socioambiental, com base na literatura científica, além detendo como base 38 estudos da base Scopus. Além disso, ele também permitiu identificar a forma que o conceito de inovação tem sido amplamente explorado na literatura, deixando de ser entendido apenas como fenômeno tecnológico e econômico, para incorporar dimensões sociais, culturais e ambientais (Tidd & Bessant, 2015; Hansen et al., 2018; Barbieri et al., 2010). Ainda, verificou-se que os Negócios de Impacto Socioambiental se configuram como formas híbridas de organização (Barki et al., 2020; McMullen et al., 2018), que conciliam objetivos econômicos e sociais, utilizando a inovação como meio para gerar valor compartilhado. A revisão também evidenciou a carência de modelos de análise específicos para contextos como os explorados nesta pesquisa, indicando uma lacuna teórica relevante a ser explorada.

O Estudo 2 buscou preencher essa lacuna ao aplicar o framework proposto no Estudo 1, o 5W2H da Inovação em NIS, junto a vinte empreendedores brasileiros. A aplicação empírica confirmou muitos dos achados teóricos, ao demonstrar que a inovação nesses negócios é predominantemente incremental, contextual e orientada à sustentabilidade, com forte vínculo territorial e cultural. A análise das entrevistas revelou que os empreendedores inovam de forma intuitiva e adaptativa, respondendo a demandas sociais, ambientais e econômicas locais, ainda que enfrentem limitações estruturais, logísticas e institucionais.

A comparação entre os resultados dos dois estudos permite observar convergências e avanços. Teoricamente, o Estudo 1 já apontava que a inovação sustentável exige integração entre múltiplos atores e dimensões, o que foi empiricamente validado no Estudo 2, quando os empreendedores destacaram a importância das redes de cooperação, da parceria com universidades

e do apoio institucional. Além disso, o Estudo 1 havia identificado que o modelo de negócio é uma das principais arenas de inovação em NIS (Osterwalder & Pigneur, 2010), e essa constatação foi reforçada nas entrevistas, nas quais diversos participantes associaram a inovação à forma de organizar recursos e processos para gerar impacto coletivo.

Outra convergência relevante diz respeito ao papel dos saberes tradicionais e da ancestralidade como fontes de inovação. Enquanto a literatura enfatiza a emergência da inovação social e simbólica (Howaldt & Schwarz, 2010), o Estudo 2 demonstrou que a inovação se manifesta também como releitura de práticas ancestrais, conectadas à natureza e aos modos de vida locais. Assim, o framework validado nesta pesquisa se mostra eficaz não apenas como instrumento analítico, mas também como ferramenta prática para compreender inovações que transcendem a lógica tecnológica tradicional.

A integração entre os achados teóricos e empíricos permite compreender a inovação em NIS como um fenômeno híbrido. O Estudo 1 mostrou que a literatura internacional associa inovação sustentável à criação de valor compartilhado (Porter & Kramer, 2011), enquanto o Estudo 2 demonstrou empiricamente que, nos contextos analisados, essa criação de valor se manifesta por meio da adaptação de saberes locais e da cooperação comunitária. Assim, o framework proposto não apenas traduz conceitos teóricos em prática, mas também retroalimenta a teoria ao revelar dimensões territoriais da inovação que a literatura ainda trata de forma marginal.

No que se refere aos objetivos específicos da pesquisa, todos foram atingidos. Foi possível (i) desenvolver um *framework* teórico que permita caracterizar as principais dimensões da inovação em Negócios de Impacto Socioambiental, com base na literatura científica; (ii) explorar o conceito de inovação em NIS com base na percepção de empreendedores; (iii) apresentar prognósticos acerca da inovação dos NIS estudados, com base na aplicação do *framework*, identificando possíveis pontos de atuação.

Os resultados desta dissertação reforçam o papel dos NIS como um laboratório vivo para inovações sustentáveis e de base comunitária, contribuindo para a agenda global dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Dessa forma, a principal contribuição desta dissertação reside na proposição de um instrumento conceitual e metodológico que permite analisar a inovação sob uma perspectiva mais inclusiva, sustentável e contextualizada. O trabalho amplia o entendimento de que inovar, nesse

cenário, significa não apenas criar produtos ou tecnologias, mas sobretudo reinventar relações, processos e significados voltados à transformação social e ambiental.

4.1 IMPACTO DA PESQUISA NA SOCIEDADE

Os resultados desta pesquisa possuem potencial de impacto significativo para diferentes dimensões da sociedade, especialmente nas esferas acadêmica, empresarial e pública. No campo acadêmico, a dissertação contribui ao propor um *framework* original de análise da inovação em NIS, que dialoga com as teorias clássicas e contemporâneas de inovação (Schumpeter, 1934; Tidd & Bessant, 2015; OCDE & FINEP, 2005), ao mesmo tempo em que introduz elementos socioculturais e territoriais pouco explorados. Esse modelo pode servir como base para novas investigações sobre inovação sustentável, particularmente em economias emergentes e contextos não metropolitanos.

Na esfera empresarial, o estudo fornece subsídios práticos para empreendedores e gestores de negócios de impacto compreenderem seus próprios processos de inovação, identificarem pontos de melhoria e planejarem estratégias mais estruturadas. O 5W2H da Inovação em NIS pode ser utilizado como ferramenta de autodiagnóstico e monitoramento contínuo, auxiliando empreendedores a alinhar propósito, práticas e resultados, além de fomentar a colaboração entre diferentes agentes do ecossistema. Além disso, a ferramenta pode gerar impactos educacionais e formativos, podendo ser aplicada em cursos de Administração, incubadoras ou até mesmo em programas que trabalham com o desenvolvimento de NIS.

No âmbito das políticas públicas e do desenvolvimento regional, os achados da pesquisa reforçam a importância de fomentar ambientes de inovação sustentáveis e inclusivos, que considerem as particularidades territoriais e socioculturais dos empreendedores. A disseminação de práticas inovadoras alinhadas aos princípios da sustentabilidade pode fortalecer cadeias produtivas locais, promover a bioeconomia e reduzir desigualdades regionais. Assim, esta dissertação não apenas contribui para o avanço do conhecimento científico, mas também oferece caminhos concretos para a construção de uma economia de impacto mais justa, resiliente e regenerativa.

Esta dissertação contribui teoricamente ao propor uma ampliação do conceito de inovação sustentável, e empiricamente ao apresentar o *framework 5W2H da Inovação em NIS* como ferramenta de análise aplicável a contextos de Negócios de Impacto Socioambiental. Ao demonstrar que a inovação em NIS é tanto um processo técnico quanto sociocultural, o estudo avança no entendimento da inovação como prática situada e relacional, alinhada aos desafios da transição para economias regenerativas.

4.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como toda pesquisa científica, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A primeira refere-se à abrangência da amostra, composta por vinte empreendedores atuantes majoritariamente na região Norte do Brasil. Embora essa amostra tenha permitido captar a diversidade de percepções e práticas locais, os resultados não podem ser generalizados para todos os contextos de negócios de impacto do país. Estudos futuros podem ampliar o número de participantes, incluindo um maior número de outras regiões, para verificar possíveis diferenças culturais e setoriais na forma de inovar.

Outra limitação está relacionada à natureza qualitativa e exploratória da pesquisa, que buscou profundidade interpretativa mais do que mensuração estatística. Assim, sugere-se que pesquisas futuras empreguem métodos quantitativos para validar empiricamente as dimensões do framework proposto, testando relações entre variáveis como tipo de inovação, desempenho organizacional e impacto social. Este tipo de abordagem pode ser desenvolvido através da modelagem de equações estruturais ou até mesmo surveys, gerando comparativos entre as diferentes regiões do Brasil.

Além disso, a aplicação do framework ocorreu em um momento específico do ciclo de maturidade dos empreendimentos, o que pode influenciar as percepções sobre inovação. Pesquisas longitudinais poderiam acompanhar os NIS ao longo do tempo, avaliando como a inovação evolui conforme o crescimento, a profissionalização e o fortalecimento das redes de apoio.

Por fim, há oportunidade para investigar de forma mais aprofundada as interfaces entre inovação, cultura e ancestralidade, uma vez que este estudo demonstrou que essas dimensões são particularmente relevantes neste contexto. Explorar essa temática pode contribuir para ampliar a

compreensão da inovação sociocultural como vetor de desenvolvimento sustentável, especialmente em comunidades tradicionais e povos originários.

REFERÊNCIAS

Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., Overy, P., (2016). Sustainability-oriented innovation: a systematic review. *Int. J. Manag. Rev.* 18, 180–205.

Agyapong, A., Mensah, H.K. and Ayuuni, A.M. (2018). The moderating role of social network on the relationship between innovative capability and performance in the hotel industry. *International Journal of Emerging Markets*, 13 (5), pp. 801-823.

Alberti, F., Garrido, M., (2015). Business Model Innovation: Lessons from hybrid organizations. *Castellanza: LIUC*.

Alves, M., Conejero, M., César, A., (2020). Caracterização e funcionamento de negócios de impacto social da região metropolitana do rio de janeiro: uma pesquisa exploratória. *Revista Valore*, Volta Redonda, 5, e-5039.

Angkanurakbun, C. and Wanarat, S. (2016), The mediating effect of product innovation capability on entrepreneurial proactiveness and hotel performance, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 1-21.

Araujo, L., Finch, J., & Kjellberg, H. (Eds.) (2010). Reconnecting marketing to markets. Oxford: Oxford University Press.

Arnold, M., (2018). Sustainability value creation in frugal contexts to foster Sustainable Development Goals. *Business Strategy and Development*, 1, 265-275.

Baek, S. et al. (2018) The most downloaded and most cited articles in radiology journals: a comparative bibliometric analysis. *European Radiology*, v. 28, n. 11, p. 4832–4838.

Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. F. G., Andreassi, T., & Vasconcelos, F. C. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 146–154.

Barki, E., Botelho, D., Parente, J., & Estrella, D. (2020). *Negócios de impacto social: Tendências e desafios*.

Barki, E.; Comini, G.; Cunliffe, A.; Hart, S.; Rai, S. (2015). Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. *Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 4, p. 380–384.

Barki, E., Comini, G., & Torres, H. (2019). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar*. Rio de Janeiro: FGV Editora.

Barki, E., Rodrigues, J., & Comini, G. (2020). Negócios de impacto: um conceito em construção. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4, 477-504.

Barney, J. B. (1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading – MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Barrientos, E., Reilly, A., (2016). Unpacking ‘give back box:’ A social enterprise at the intersection of leadership, innovation, and sustainability. *Journal of thecnology management & innovation*, 11(1).

Bataglin, J.; Kruglianskas, I., (2022). Social Innovation: Field Analysis and Gaps for Future Research. *Sustainability*, 14, 1153.

Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 49-55.

Bellotti, P. (2019). Sustentabilidade financeira em empresas de impacto. In E. Barki, G. Comini, & H. Torres (Eds.), *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar* (pp. 237–268). Rio de Janeiro: FGV Editora.

Bhatt, P., Ahmad, A., (2017). Financial social innovation to engage the economically marginalized: insights from an Indian case study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29:5-6, 391-413,

Bhatti, A., Rehman, S. U., & Rumman, J. B. A. (2020). Organizational capabilities mediates between organizational culture, entrepreneurial orientation, and organizational performance of SMEs in Pakistan. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 85-103.

Bock, B. (2016). Rural marginalisation and the role of social innovation; a turn towards nexogenous development and rural reconnection. *Sociologia Ruralis*, 56(4), 552-573.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Cattivelli, V., (2022). Social innovation and food provisioning initiatives to reduce food insecurity during the Covid-19 pandemic. *Cities*, 131, 0264-2751.

Chiarvesio, M., Marchi, V., & Maria, E. (2015). Environmental Innovations and Internationalization: Theory and Practices. *Business Strategy and the Environment*, 24, 790–801.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press.

Chu, M., (2007). Commercial Returns at the Base of the Pyramid. ***Innovation: Tecnology, Governance, Globalization***, v. 2. n.2. p. 115-146.

Comini, G. M., Barki, E., & Aguiar, L. T. De. (2012). A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. *Revista de Administração*, 47(3), 385-397.

Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. (2016). *Negócios com impacto social no Brasil: Panorama e desafios*. São Paulo: Peirópolis.

Comini, G., Fischer, R., & D'Amario, E. (2020). Social business and social innovation: the Brazilian experience. *Innovation & Management Review*. 19(2), 140-155.

Crossan, M. M.; Apaydın, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, v. 47, n. 6, p. 1154–1191.

D'Amato, V., Lorenzo, E., Piscopo, G., Sibillo, M., Trotta, A., (2024). Insurance business and social sustainability: A proposal. *Socio-Economic Planning Sciences*, 93, 0038-0121.

D'Amario, E., & Comini, G. (2020). Social innovation in Brazilian social entrepreneurs: A proposed scale for its classification. *RGBN Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 104–122.

Dargan, L., & Shucksmith, M. (2008). LEADER and innovation. *Sociologia Ruralis*, 48(3), 274-291.

Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80–88.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (1995). Transforming Qualitative Research Methods: Is It a Revolution? *Journal of Contemporary Ethnography*, 24(3), 349–358.

Drucker, P. F. (2002). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: HarperCollins Publishers.

Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>.

Elkington, J. (2018). *Canibais com garfo e faca*. M. Books.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and “Mode 2” to a triple helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.

Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage Publications.

Força Tarefa De Finanças Sociais. (2015). *Carta de princípios para negócios de impacto no brasil*. Recuperado de https://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf

Galvão, M.; Ricarte, I. (2019). Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 1, p. 57–73.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.

Godin, B. (2015). *Innovation: A conceptual History of an Anonymous Concept*, No 21, Canada. Recuperado de <https://rauli.cbs.dk/index.php/jba/article/download/4892/5313/>

Gomes, S., Pinho, M., Lopes, J., (2023). From environmental sustainability practices to green innovations: Evidence from small and medium-sized manufacturing companies. *Corporate Social Responsibility and Enviromental Management*, 31:1677-1687.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.

Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid organizations; Origins, Strategies and Implications. *California Management Review*, 57(3), 5-12.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., Tatham, R. (2009). Análise multivariada de dados. Bookman editora.

Hameed, W.U., Mohammad, H.B. and Shahar, H.B.K. (2020), Determinants of micro-enterprise success through microfinance institutions: a capital mix and previous work experience, *International Journal of Business and Society*, Vol. 21 No. 2, pp. 803-823.

Hansen, E. G., Grosse-Dunker, F., & Reichwald, R. (2018). Sustainability innovation cube—A framework to evaluate sustainability-oriented innovations.

Hansen, E. G., Wicki, S., & Schaltegger, S. (2018). Structural ambidexterity, transition processes, and integration trade-offs: A longitudinal study of failed exploration. *R and D Management*, 49, 484–508.

Harsanto, B.; Kimar, N., Michaelides, R. (2024). Sustainability-oriented innovation in manufacturing firms: Implementation and evaluation framework. *Business Strategy and the environment*. 33:5086-5108.

Harsanto, B.; Mulyana, A.; Faisal, Y.A.; Shandy, V.M.; Alam, M. A (2022). Systematic Review on Sustainability-Oriented Innovation in the Social Enterprises. *Sustainability*, 14, 14771.

Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591–608.

Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*. IMA/ZLW & IfU.

Isichei, E. E., Agbaeze, K. E., & Odiba, M. O. (2020). Entrepreneurial orientation and performance in SMEs: The mediating role of structural infrastructure capability. *International Journal of Emerging Markets*.

Jordão, R., Almeida, V., & Novas, J. (2022). Intellectual capital, sustainable economic and financial performance and value creation in emerging markets: the case of Brazil. *The Bottom Line*, 35(1), 1-22.

Jordão, R.V.D. and Novas, J.C. (2017), Knowledge management and intellectual capital in networks of small- and medium-sized enterprises, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18 No. 3, pp. 667-692.

Jordão, R.V.D., Almeida, V.D. and Novas, J. (2022), Intellectual capital, sustainable economic and financial performance and value creation in emerging markets: the case of Brazil, *The Bottom Line*, Vol. 35 No. 1, pp. 1-22.

Ju, W., Zhou, X. and Wang, S. (2019), The impact of scholars' guanxi networks on entrepreneurial performance—the mediating effect of resource acquisition, *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications, Elsevier B.V.*, Vol. 521, pp. 9-17.

Kee, D.M.H., Yusoff, Y.M. and Khin, S. (2019), The role of support on start-up success: a PLS-SEM approach, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 24 No. Supp.1, pp. 43-59.

Khan, E., Hossain, M., Abu Jahed, M. and Rowe, A. (2021), Poor resource capital of micro-entrepreneurs: the mediating role of entrepreneurial orientation, *Management Research Review*, Vol. 44 No. 10, pp. 1366-1389.

Khurana, S., Haleem, A., Luthra, S., Mannan, B., (2021). Evaluating critical factors to implement sustainable oriented innovation practices: an analysis of micro, small, and medium manufacturing enterprises. *J. Clean. Prod.* 285, 125377.

Kim, J-H, Rivas, R., & Snodgrass, C. (2011). Where in the world is St. Ignatius Loyola? Jesuit business education for a globalized market-place. *Journal of Jesuit Business Education*, 2(1), 65-78.

Kim, M., Park, J., & Paik, J. (2018). Factors influencing innovation capability of small and medium-sized enterprises in Korean manufacturing sector: facilitators, barriers and moderators. *International Journal of Technology Management*, 76(3/4), 214-235.

Klewitz, J., Hansen, E.G., (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *J. Clean. Prod.* 65, 57–75.

Lee, C.S. and Wong, K.Y. (2019), Advances in intellectual capital performance measurement: a state-of-the-art review, *The Bottom Line*, Vol. 32 No. 2, pp. 118-134.

Lichy, J., Dutot, V., Kachour, M., (2022). When technology leads social business: Food truck innovation. *Technological Forecasting & Social Change*, 181, 0040-1625.

Lim, C., & Fujimoto, T. (2019). Frugal innovation and design changes expanding the cost-performance frontier: A Schumpeterian approach. *Research Policy*, 48, 1016–1029.

Lim, D S.K., Morse, E.A. and Yu, N. (2020), The impact of the global crisis on the growth of SMEs: a resource system perspective, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, Vol. 38 No. 6, pp. 492-503

LIMA, V. T.; NEUTZLING, D. M. (2024) Mensuração de impacto socioambiental: um estudo de caso. *REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, v. 14, n. 4.

Liu, C.H., Chang, A.Y.P. and Fang, Y.P. (2020), Network activities as critical sources of creating capability and competitive advantage: the mediating role of innovation capability and human capital, *Management Decision*, Vol. 58 No. 3, pp. 544-568.

Lyons, J. D. (2005). *Before Imagination: Embodied Thought from Montaigne to Rousseau*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Maclea, M., Harvey, C., & Gordon, J. (2013). Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, 31(7), 747-763.

Madrid-Guijarro, A., Garcia, D. & Auker, H. V. (2007). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, v. 47, n.4.

Mafra, R.; Casagrande, J.; Dutra, A.; Nunes, N.; Dias, F.; Barbosa, S.; Guerra, J. (2024) Social Innovation as a Support for the Visibility of Vulnerable Communities. *Sustainability*, 16, 4390.

Maguirre, M., Ruelas, G., La Torre, C., (2016). Women empowerment through social innovation in indigenous social enterprises. *Mackenzie Management Review*. 17(6), 164-190.

Marshall, I., Cierco, A., Rocha, A. (2010). *Gestão da Qualidade*. 10.ed. Rio de Janeiro. Editora FGV.

Matos, H. (2018). *Investidores e empreendedores sociais: uma análise sobre as competências dos empreendedores de negócios de impacto socioambiental* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo.

McKinsey & Ashoka (Fellowship). (2001). *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. São Paulo: Editora Peirópolis.

Mcmullen, J. S., Brown, J. R., & Adams, J. (2018). *Hybrid organizations and the pursuit of impact*.

Meirelles, M. (2001). Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas. Organizações com foco no cliente. *Série excelência empresarial*, v.2. São Paulo: Arte & Ciência.

Melo, M. V. M., & Martens, C. D. P. (2025). Inovação em negócios de impacto socioambiental: Uma revisão sistemática e proposição de framework. *Anais do SEMEAD – Seminários em Administração*, 28. <https://semead.com.br>

Moher D, Shamseer L, Clarke M, et al. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1):1.

Morais-da-Silva, R., & Segatto, A. (2022). The social innovation process: exploring the specificities in a developing context. *Business Process Management Journal*, 28(1), 236-257.

Mulloth, B., Rumi, S., (2021). Challenges to measuring social value creation through social impact assessments: the case of RVA Works. *Journal of small business and enterprise development*, 29(4), 528-549.

Museba, T., Ranganai, E., Gianfrate, G., (2020). Customer perception of adoption and use of digital financial services and mobile money services in Uganda. *Journal of Enterprising communities: people and places in the global economy*. 15(2), 177-203.

Narasimha, A., (2017). Dharavi Market: Linking Social Enterprise into the E-commerce Industry. *Vision*, 21(2), 225-232.

Neyland, D., & Simakova, E. (2010). Trading bads and goods. In: Araujo, Luis; Finch, John; Kjellberg, Hans (Eds.). *Reconnecting marketing to markets*. Oxford: Oxford University Press.

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why Sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), 57–64.

Nilsson, S., Ritzén, S., (2023). Maneuvering responsive, tactical, and preventive innovation in an innovation ecosystem to address the grand challenge of organized crime. *Creativity and innovation management*, 33 (2), 139 – 165.

Nishikawa-Pacher, A., (2022). Research Questions with PICO: A Universal Mnemonic. *Publications*, 10, 21.

OCDE & FINEP. (2005). *Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica*. Recuperado de <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *bmj*, 372.

Phills, J., Deiglmeier, K. and Miller, D. (2008), “Rediscovering social innovation”, *Stanford Social Innovation*, Vol. 6 No. 4, pp. 34-43.

Pollock, A., Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(12), 138-156.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Rajeev, A., Pati, R. K., Padhi, S. S., & Govindan, K. (2017). Evolution of sustainability in supply chain management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 162, 299–314.

Rwehumbiza, & K., Hyun, E. (2024). Unlocking the Factors That Motivate Social Entrepreneurs to Engage in Social Entrepreneurship Projects in Tanzania: A Qualitative Case Study. *Administrative Sciences* 14: 31.

Sabeti, H. (2011). To Reform Capitalism, CEOs Should Champion Structural Reforms. *Harvard Business Review*, 84(9), 135-145. Recuperado de <https://hbr.org/2011/10/to-reform-capitalism-ceos-shou>.

Sallah, C.A. and Caesar, L.D. (2020), Intangible resources and the growth of women businesses: Empirical evidence from an emerging market economy, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 12 No. 3, pp. 329-355.

Samohyl, W (2005). Controle Estatístico de processo e ferramentas da qualidade. In: Carvalho, Marly M; Paladini, Edson P. (Orgs.) *Gestão da Qualidade: Teoria e casos*. Rio de Janeiro:Elsevier.

Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58.

Saumure, K.; Given, L., (2008). Datasaturation. In: Given,L. M. (Ed.) *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd., p. 196.

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.

SCOPUS. Disponível em <https://www.elsevier.com/solutions/scopus/how-scopus-works/content>. Acessado em: 10/02/2025.

Seelos, C., Mair, J., (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241-246.

Sharma, S., Singh, A., Singh, A., (2020). Innovation at the Bottom of the Pyramid: Empowering Rickshaw Pullers. *South Asian journal of business and management cases*, 9(2), 168-177.

Shearmur, R., Carrincazeaux, C., & Doloreux, D. (2018). *Handbook on the geographies of innovation* (Paperback Edition). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Shin, C. (2018). “How Social Entrepreneurs Affect Performance of Social Enterprises in Korea: The Mediating Effect of Innovativeness.” *Sustainability*, 10 (8): 2643.

Singer, P. (2002). *Introdução à Economia Solidária* (1st ed.). São Paulo: Fundação Perseu Abramo.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>

Stephens, P., Wolf, S., (2023). Agritech Entrepreneurship, Innovation Intermediaries, and Sustainability Transitions: A Critical Analysis. *Journal of innovation economics & management*, 42.

Swierczek, F. W., & Ha, T. T. (2003). Entrepreneurial orientation, uncertainty avoidance and firm performance: an analysis of Thai and Vietnamese SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 4(1), 46-58.

Tate, W. L., & Bals, L. (2016). Achieving shared triple bottom line (TBL) value creation.

Tebaldi, L., Bigliardi, B., & Bottani, E. (2018). Sustainable supply chain and innovation: A review of the recent literature. *Sustainability*, 10(11), 3946.

Thompson, J. & Doherty, B. (2006). The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 361 – 375.

Tidd, J., & Bessant, J., Pavitt, K. (2005). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change.

Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação* (3. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Unilever. (2017). *Report shows a third of consumers prefer sustainable brands* [WWW Document]. Recuperado de <https://www.unilever.com/news/press-releases/>

Von Soest, C. (2022). Why Do We Speak to Experts? Reviving the Strength of the Expert Interview Method. *Perspectives On Politics*, 1-11.

Woolley, J., Bruno, A., & Carlson, E. (2013). Social venture business model archetypes: Five vehicles for creating economic and social value. *Journal of Management for Global Sustainability*, 1(2), 7-30.

Xu, J. and Liu, F. (2020), The impact of intellectual capital on firm performance: a modified and extended VAIC model, *Journal of Competitiveness*, Vol. 12 No. 1, pp. 161-176.

Yang, Y., Wu, S., (2016). In search of the right fusion recipe: the role of legitimacy in building a social enterprise model. *Business Ethics: A European Review*, v. 25, n. 3, p. 327–343.

Yunus, M. (2010). Criando um negócio social: como iniciativas economicamente variáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Rio de Janeiro: *Elsevier*.

Zahedi, A., Mirghfoori, S., Abadi, A., (2018). An integrated map to developing the innovation and commercialization potential of Iranian knowledge-based companies, *Cogent Business & Management*, 5(1), 1523345.

APÊNDICE 1

Tema: Inovação no Contexto dos Negócios de Impacto Socioambiental (NIS)

Este roteiro foi elaborado como instrumento de coleta de dados qualitativos para a presente pesquisa, tendo como objetivo compreender como a inovação se manifesta nos Negócios de Impacto Socioambiental (NIS), a partir da percepção de empreendedores, investidores e outros agentes do ecossistema de impacto. A estrutura da entrevista baseia-se na adaptação da ferramenta 5W2H, o que permitirá explorar as dimensões da inovação no contexto específico dos NIS.

1. Contextualização Inicial

- Por favor, descreva brevemente sua trajetória profissional.
- Conte um pouco sobre a empresa e o que ela faz.
- Qual sua relação atual com negócios de impacto socioambiental?

2. Informações da empresa:

- Quais os principais desafios socioambientais que a empresa em questão busca enfrentar?
- Qual setor de atuação da empresa?
- Qual o modelo jurídico da sua organização?
 - i. Empresa de impacto sem fins lucrativos, Organização da Sociedade Civil (OSC/ONG), Cooperativa ou associação, Negócio híbrido, Startup de impacto ou outro...
- Qual o porte da organização?
 - i. Microempresa (até 9 colaboradores);
 - ii. Empresa de Pequeno Porte (10 a 49 colaboradores);
 - iii. Empresa de Médio Porte (50 a 99 colaboradores);
 - iv. Grande empresa (100 colaboradores ou mais);
- Qual o tempo de existência?

- i. Menos de 1 ano;
- ii. De 1 a 3 anos;
- iii. De 4 a 6 anos;
- iv. Mais de 6 anos;
- Qual o alcance geográfico atual do seu negócio?
 - i. Local (bairro ou município);
 - ii. Regional (estado ou região);
 - iii. Nacional;
 - iv. Internacional;
- Como a organização gera sua principal fonte de receita?
 - i. Venda direta de produtos ou serviços;
 - ii. Editais e financiamento público;
 - iii. Doações e filantropia;
 - iv. Parcerias com empresas privadas;
 - v. Investimento de impacto;
 - vi. Outros;
- Sua empresa está ou já esteve ligada a incubadoras?
- Possui foco tecnológico?
- Mesmo que não seja sua fonte principal de receita, sua empresa já recebeu financiamento via investidores institucionais, editais de fomento ou financiamento externo? Quais foram?

3. Eixos de Análise — Framework 5W2H da Inovação em NIS

What — O quê? (Foco da Inovação)

- Quais são os principais focos de inovação no seu negócio ou nos negócios que acompanha?
- A inovação visa responder a desafios sociais, ambientais ou ambos?

Who — Quem? (Afetados e Executores da Inovação)

Parte A — Para quem é a inovação:

- A inovação busca gerar impacto principalmente para públicos externos (comunidade, sociedade, meio ambiente) ou também impacta públicos internos (colaboradores, governança, cultura organizacional)?
- Quem são os principais beneficiários da inovação?
 - Comunidades em situação de vulnerabilidade;
 - Populações tradicionais/indígenas/quilombolas;
 - Pessoas com deficiência;
 - Mulheres ou grupos minoritários;
 - Público em geral;
 - Meio ambiente;
 - Outro...

Parte B — Por quem é executada:

- Quem são os responsáveis diretos pela implementação da inovação? São equipes internas, parceiros externos ou ambos?
- As inovações são desenvolvidas prioritariamente de forma autônoma pela organização ou em colaboração com redes, fornecedores, investidores ou outros stakeholders?
- Existe algum setor responsável pela inovação na sua empresa?
- A inovação faz parte da cultura da sua empresa?
- Qual o grau de dependência da inovação de parceiros externos?

When — Quando? (Momento da Inovação)

- As inovações adotadas são predominantemente de caráter preventivo (antecipação de desafios), corretivo (respostas a problemas já existentes) ou ambos?
- Poderia compartilhar exemplos que ilustrem essa dinâmica?

Where — Onde? (Origem da Inovação)

- As inovações surgem predominantemente a partir de motivações internas (endógenas), como valores, missão e percepção dos gestores, ou de pressões externas (exógenas), como demandas de mercado, clientes, investidores ou regulamentações?
- Poderia fornecer exemplos que ajudem a entender essa origem?

Why — Por quê? (Propósito da Inovação)

- Qual é o propósito central que orienta a inovação na sua organização?
- Quais dos seguintes objetivos são priorizados: desenvolvimento sustentável, inclusão social, equidade, garantia de direitos ou outros?
- Poderia exemplificar como esses propósitos se materializam na prática?

How — Como? (Forma da Inovação)

- Como as inovações são operacionalizadas? Através de mudanças em processos, desenvolvimento de novos produtos, alterações estruturais na organização ou outras formas?
- Existem metodologias ou processos formalizados para inovação ou trata-se de um processo mais orgânico e adaptativo?
- Houve mudanças significativas na estrutura ou no funcionamento da organização decorrentes dessas inovações?
- Você já enfrentou situações onde a inovação trouxe consequências não planejadas?

How Much — Quanto? (Nível ou Escala da Inovação)

- Em qual estágio se encontram, geralmente, as inovações implementadas? Reconhecimento do problema, desenvolvimento da solução, implementação inicial, ajustes institucionais ou expansão em escala?
- Quais são os principais desafios enfrentados para levar essas inovações à fase de escalabilidade?

2. Encerramento

- Há algo que não foi abordado e que você considera relevante sobre o tema da inovação em NIS?
- Na sua opinião, quais são os principais desafios e oportunidades para que negócios de impacto inovem de forma contínua e sustentável?
- Você recomendaria outros profissionais ou organizações que possam contribuir com esta pesquisa?