

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LIAN DA SILVA PINTO

AVALIAÇÃO DO ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO NO BRASIL:
CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DOS OBJETIVOS DE
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

CURITIBA

2024

HIAN DA SILVA PINTO

AVALIAÇÃO DO ECOSSISTEMA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO NO BRASIL:
CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DOS OBJETIVOS DE
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Monografia apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Especialista em
Gestão Ambiental pelo curso de MBA em Gestão
Ambiental, Setor de Ciências Agrárias,
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Hyonai Nakagawa

CURITIBA

2024

Dedico este trabalho a todas as pessoas que enfrentam os desafios da vulnerabilidade social, econômica e ambiental no Brasil. Que as iniciativas de impacto e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável possam, de fato, se concretizar em oportunidades dignas e reais de transformação em suas vidas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, pela dádiva da vida e pela força e sabedoria concedidas ao longo desta jornada.

À minha família, pelo apoio incondicional e amor que sempre me sustentaram, especialmente a meu pai Udson, minha mãe Helena e meus irmãos Higor e Yasmim, que me inspiraram a seguir em frente.

À Universidade Federal do Paraná, pela oportunidade de estudar em uma instituição de excelência, onde pude expandir meus horizontes acadêmicos e profissionais.

Ao Programa de Educação Continuada em Ciências Agrárias (PECCA), pela estrutura exemplar e pela dedicação do time administrativo e da tutoria, sempre presentes para garantir o suporte necessário durante todo o curso.

Aos professores do programa, por generosamente compartilharem seu conhecimento e me prepararem para enfrentar os desafios ambientais com maior clareza e competência.

Ao professor Marcus Nakagawa, meu orientador, por aceitar embarcar nesta jornada ao meu lado. Sou imensamente grato por sua orientação, paciência e cooperação ao longo do trabalho, fundamentais para a concretização deste projeto.

RESUMO

Os desafios globais de desenvolvimento sustentável exigem soluções inovadoras que integrem crescimento econômico, justiça social e preservação ambiental. Em diversos países, o progresso nessa área enfrenta barreiras relacionadas a fatores políticos, econômicos e sociais, que dificultam a implementação de estratégias eficazes. Nesse contexto, os negócios de impacto têm se destacado como modelos capazes de gerar transformações positivas, oferecendo alternativas ao modelo tradicional de desenvolvimento ao integrar objetivos financeiros e socioambientais. O presente estudo avalia o ecossistema de negócios de impacto no Brasil, explorando seu potencial para contribuir com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Para isso, foram aplicadas as Escalas de Desenvolvimento e Impacto (EDI) e de Progresso Sustentável (EPS), além do Mapa de Impacto e Potencial Sustentável (MIPS), a fim de identificar os setores mais promissores e os desafios críticos para o avanço dos ODS no país. Os resultados indicaram que, apesar do potencial do ecossistema de negócios de impacto no Brasil, a maioria dos setores ainda se encontram em estágios iniciais de desenvolvimento, enfrentando barreiras em áreas críticas dos ODS, como saneamento e saúde. Setores como educação e saúde mostraram progresso, mas carecem de maturidade. Além disso, os investidores de impacto demonstraram maior flexibilidade na alocação de capital em diferentes setores, ao contrário dos negócios de impacto, que estão mais ligados a operações setoriais específicas, limitando sua atuação transversal. As ferramentas aplicadas revelaram a necessidade de inovação e políticas públicas robustas para ampliar o impacto positivo. Recomendações foram feitas para fomentar a cooperação entre governo, setor privado e investidores, visando otimizar o impacto e acelerar o progresso sustentável.

Palavras-chave: Negócios Sociais; Empreendedorismo Social; Investimentos de Impacto; Sustentabilidade; Inovação.

ABSTRACT

Global challenges in sustainable development demand innovative solutions that integrate economic growth, social justice, and environmental preservation. In many countries, progress in this area faces barriers related to political, economic, and social factors, hindering the implementation of effective strategies. In this context, impact businesses have emerged as models capable of generating positive transformations, offering alternatives to traditional development models by aligning financial and socio-environmental objectives. This study evaluates the ecosystem of impact businesses in Brazil, exploring their potential to contribute to the Sustainable Development Goals (SDGs). To achieve this, the Development and Impact Scales (EDI) and the Sustainable Progress Scale (EPS) were applied, along with the Impact and Sustainable Potential Map (MIPS), to identify the most promising sectors and critical challenges for advancing the SDGs in the country. The results indicated that, despite the potential of Brazil's impact business ecosystem, most sectors remain in early stages of development, facing barriers in critical areas of the SDGs, such as sanitation and health. Sectors like education and health showed promising progress, yet they lack maturity. Additionally, impact investors demonstrated greater flexibility in allocating capital across different sectors, unlike impact businesses, which are more tied to specific sectoral operations, limiting their transversal action. The tools applied revealed an urgent need for innovation and robust public policies to amplify positive impact. Recommendations were made to foster cooperation among government, private sector, and investors, aiming to optimize impact and accelerate sustainable progress.

Keywords: Social Business; Social Ventures; Impact Investing; Sustainability; Innovation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 — MAPA DE IMPACTO E POTENCIAL SUSTENTÁVEL (MIPS)	33
FIGURA 2 — VALORES DA ESCALA DE DESENVOLVIMENTO E IMPACTO COM MÉDIA.....	36
FIGURA 3 — VALORES DA ESCALA DE PROGRESSO SUSTENTÁVEL COM MÉDIA.....	38
FIGURA 4 — MAPA DE IMPACTO E POTENCIAL SUSTENTÁVEL DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO.....	39
FIGURA 5 — MAPA DE IMPACTO E POTENCIAL SUSTENTÁVEL DOS INVESTIDORES DE IMPACTO	40

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 — CLASSIFICAÇÃO DA ESCALA DE DESENVOLVIMENTO E IMPACTO (EDI)	30
TABELA 2 — PESOS ATRIBUÍDOS AOS ESTÁGIOS DE PROGRESSO DAS METAS DOS ODS	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo geral	12
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS).....	16
2.2 ECOSSISTEMA DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO NO BRASIL	17
2.2.1 Definição e contexto	17
2.2.2 Principais Atores do Ecossistema	18
2.2.3 Desafios e oportunidade no Brasil.....	20
2.3 METODOLOGIAS DE ANÁLISE DE NEGÓCIOS	22
2.3.1 Estratégia do Oceano Azul.....	22
2.3.2 Matriz BCG.....	23
2.3.3 Análise SWOT	24
2.3.4 Análise PESTEL	25
2.3.5 As Cinco Forças de Porter	27
3 MATERIAL E MÉTODOS	29
3.1 ESCALA DE DESENVOLVIMENTO E IMPACTO (EDI)	29
3.2 ESCALA DE PROGRESSO SUSTENTÁVEL (EPS).....	31
3.3 MAPA DE IMPACTO E POTENCIAL SUSTENTÁVEL (MIPS)	32
3.3.1 Desafios Críticos	33
3.3.2 Horizontes em Crescimento	33
3.3.3 Progredindo em Soluções	34
3.3.4 Potencial Promissor	34
3.3.5 Análise de dados.....	34
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	36
4.1 ESCALA DE DESENVOLVIMENTO E IMPACTO (EDI)	36
4.2 ESCALA DE PROGRESSO SUSTENTÁVEL (EPS).....	37
4.3 MAPA DE IMPACTO E POTENCIAL SUSTENTÁVEL (MIPS)	38
5 DISCUSSÃO	42
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
6.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	46

7 REFERÊNCIAS.....	48
---------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento sustentável emergiu como um dos temas centrais na agenda global, impulsionado pela crescente evidência das mudanças climáticas e seus impactos negativos, como a degradação ambiental e eventos climáticos extremos (PECL *et al.*, 2017; IPCC, 2022). Essa realidade evidencia a urgência de ações coordenadas que promovam um desenvolvimento que não comprometa os recursos das atuais e futuras gerações (GRIGGS *et al.*, 2013; SCHULTE *et al.*, 2022). A sustentabilidade, portanto, transcende a preocupação ambiental, integrando as dimensões econômica e social e demandando modelos de negócios que conciliem lucro e impacto positivo (HALL *et al.*, 2010; ALSAYEGH *et al.*, 2020).

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, estabelecidos pelas Nações Unidas, fornecem um quadro estratégico essencial para alcançar um desenvolvimento equilibrado nas esferas social, econômica e ambiental (GRIGGS *et al.*, 2013; NILSSON *et al.*, 2016). Embora esses objetivos sejam direcionados a todos os setores da sociedade, o papel do setor privado na sua implementação tem ganhado destaque, tanto na academia quanto na prática profissional (Rosati, Faria, 2019; Mio *et al.*, 2020). Nesta conjuntura, os negócios de impacto emergem como um modelo crucial, ao aliar a criação de valor econômico à resolução de questões sociais e ambientais, contribuindo de forma significativa para o atendimento às metas dos ODS (BARKI *et al.*, 2020).

A literatura sobre desenvolvimento sustentável tem enfatizado a importância de integrar aspectos ambientais, sociais e econômicos nas políticas e práticas de desenvolvimento. Autores como Elkington (1998) e Sachs (2015) argumentam a favor de uma abordagem holística que vá além da conservação ambiental. No campo dos negócios de impacto, pesquisadores como Bugg-Levine e Emerson (2011) e Barki *et al.* (2020) têm explorado como esses empreendimentos podem atuar como catalisadores de inovação social, promovendo mudanças sistêmicas por meio de modelos de negócios que equilibram impacto positivo e retorno financeiro.

No Brasil, um país marcado por grandes desigualdades socioeconômicas e uma rica biodiversidade, os negócios de impacto têm um potencial significativo para fomentar transformações sustentáveis (SEBRAE; PNUD, 2018; COMINI *et al.*, 2019). No entanto, o país enfrenta desafios como a escassez de financiamento adequado, a ausência de políticas públicas integradas e o estágio incipiente do setor de

negócios de impacto (CRUZ *et al.*, 2019). Dada a importância regional do Brasil como uma das maiores economias da América Latina e seu papel crucial na preservação ambiental global, uma análise detalhada do ecossistema de negócios de impacto no país é essencial para entender como esses modelos podem contribuir para o desenvolvimento sustentável e quais barreiras ainda precisam ser superadas.

Embora existam diversos estudos sobre negócios de impacto e desenvolvimento sustentável, a literatura ainda carece de uma análise aprofundada das especificidades do contexto brasileiro, concentrando-se em pesquisas de mercado como o Observatório SEBRAE Startups, o Mapa de Impacto da Pipe Social e Quintessa e a Inside ESG Tech do Distrito. Muitos desses estudos não exploram suficientemente como os desafios socioeconômicos locais interagem com as oportunidades de impacto positivo oferecidas pelos negócios de impacto. Esta lacuna é particularmente evidente na compreensão de como o ecossistema de negócios de impacto no Brasil pode ser fortalecido para contribuir efetivamente para o progresso das metas dos ODS.

Em vista disso, o presente estudo propõe uma nova abordagem metodológica para a análise do ecossistema de negócios de impacto, relacionando a sua atuação com o estágio de progresso das metas dos ODS. Essa abordagem visa aprimorar a compreensão dos desafios e oportunidades enfrentados por esses negócios, oferecendo uma visão holística que permitirá identificar estratégias eficazes para fortalecer o setor. Ao proporcionar uma visão detalhada das dinâmicas envolvidas, o estudo busca não apenas fortalecer os negócios de impacto, mas também acelerar o progresso do Brasil em direção a um desenvolvimento sustentável mais robusto e eficaz.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o ecossistema de negócios de impacto no Brasil, relacionando a atuação de negócios e investidores de impacto com o estágio de progresso das metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), visando compreender quais ODS apresentam maiores obstáculos e quais oferecem potencial promissor para o desenvolvimento sustentável no Brasil.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analisar a atuação dos negócios de impacto no Brasil em relação aos ODS;
- Analisar a atuação dos investidores de impacto no Brasil em relação aos ODS;
- Relatar os estágios de progresso das metas dos ODS no Brasil;
- Analisar a relação entre a atuação dos negócios e investidores de impacto e o progresso das metas dos ODS.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015 como parte da Agenda 2030, um plano de ação global para promover prosperidade, proteger o planeta e garantir a paz e a justiça para todos (ONU, 2015). Sucendendo os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), os ODS ampliam o escopo para abordar uma gama mais ampla de desafios globais, como a erradicação da pobreza, a promoção da saúde e da educação, a redução das desigualdades e a luta contra as mudanças climáticas (GRIGGS *et al.*, 2013; NILSSON *et al.*, 2016).

Com 17 objetivos interconectados e 169 metas específicas, os ODS cobrem três dimensões principais do desenvolvimento sustentável: social, econômica e ambiental (ONU, 2015; GRIGGS *et al.*, 2013). A integração dessas dimensões reflete a necessidade de abordagens holísticas, onde o progresso em uma área impulsiona avanços em outras (NILSSON *et al.*, 2016; LEAL FILHO *et al.*, 2018). Por exemplo, a erradicação da pobreza (ODS 1) está diretamente ligada à melhoria da educação (ODS 4) e à redução das desigualdades (ODS 10), demonstrando a interdependência das metas. Além disso, os ODS incentivam a criação de parcerias inovadoras entre setores público e privado, essenciais para alcançar as metas propostas (Mio *et al.*, 2020).

No contexto brasileiro, os ODS são fundamentais devido às grandes desigualdades socioeconômicas e aos desafios ambientais, agravados pelas políticas de austeridade que afetam a saúde pública e a equidade social (CAMPELO *et al.*, 2018; DE SOUZA *et al.*, 2019; SEIXAS *et al.*, 2020). O Brasil, que abriga a maior parte da Floresta Amazônica, desempenha um papel essencial na conservação da biodiversidade e na regulação climática global (MALHI *et al.*, 2008; SOARES *et al.*, 2010). No entanto, enfrenta problemas graves como o desmatamento e a pobreza extrema, que dificultam o avanço das metas dos ODS.

Os desafios enfrentados pelo Brasil na implementação dos ODS são complexos e interrelacionados. A necessidade de políticas públicas integradas, a dificuldade de mobilizar recursos financeiros suficientes e a falta de coordenação entre diferentes níveis de governo e setores da sociedade são obstáculos

significativos (BURGOS, 2019; KOGA *et al.*, 2020). Entretanto, o país tem oportunidades únicas, como o potencial para liderar globalmente em energia limpa e agricultura sustentável (MARTINELLI *et al.*, 2010; UDEMBA; TOSUN, 2022), além do crescente engajamento do setor privado e da sociedade civil em buscar soluções inovadoras e sustentáveis (COMINI *et al.*, 2019; SEVERO *et al.*, 2021).

Diante desse cenário, os ODS servem como um guia estratégico para o desenvolvimento sustentável no Brasil, oferecendo um marco comum para a ação conjunta de governos, empresas e sociedade civil (KOGA *et al.*, 2020). A análise do progresso em relação a essas metas não só destaca as áreas prioritárias para intervenção, mas também revela as oportunidades para maximizar o impacto positivo dos negócios de impacto (GTSC A2030, 2023). Ao avançar nessa direção, o Brasil pode fortalecer seu papel global na promoção de um desenvolvimento sustentável, que seja verdadeiramente inclusivo e equilibrado.

2.2 ECOSSISTEMA DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO NO BRASIL

2.2.1 Definição e contexto

O conceito de negócios de impacto emergiu como uma solução inovadora para enfrentar desafios sociais e ambientais, alinhando o compromisso com os ODS a modelos de negócios financeiramente viáveis (FISCHER; COMINI, 2012; HART, 2019; BARKI *et al.*, 2020). Os negócios de impacto podem se apresentar em várias modalidades legais, incluindo associações, cooperativas e empresas (CRUZ *et al.*, 2019), permitindo que os negócios se adequem às particularidades do contexto em que operam, facilitando a criação de modelos que promovem a inclusão social, a sustentabilidade e a inovação.

Em sua análise sobre o papel transformador dos negócios de impacto no capitalismo, Barki (2015) observa que essas iniciativas surgem como uma tentativa de construir um capitalismo mais inclusivo. Segundo o autor, os negócios de impacto não se limitam a um conceito fechado, mas representam uma nova filosofia que repensa o papel das organizações e molda uma maneira alternativa de fazer negócios. Ao propor uma resposta aos dilemas criados pelo sistema capitalista, eles atendem a um desejo crescente de profissionais em busca de propósito, gerando impacto socioambiental positivo enquanto mantêm viabilidade financeira.

De acordo com Comini *et al.* (2012), a característica central dos negócios de impacto está em sua dupla finalidade: criar valor social ou ambiental e garantir desempenho econômico positivo por meio de mecanismos de mercado. No contexto brasileiro, essa abordagem tem ganhado cada vez mais relevância, especialmente quando alinhada aos ODS (COMINI *et al.*, 2019). Esses objetivos funcionam como um referencial estratégico para nortear a atuação dos negócios de impacto, oferecendo metas claras e mensuráveis, como a erradicação da pobreza, a promoção da educação de qualidade, a redução das desigualdades e a ação contra a mudança global do clima. (LEAL FILHO *et al.*, 2018; SEBRAE; PNUD, 2018; PIPE SOCIAL; QUINTESSA, 2023).

Ainda assim, a evolução desse campo no Brasil revela desafios ligados à terminologia, o que pode tanto restringir quanto expandir sua compreensão (BARKI *et al.*, 2020). Termos como "empreendedorismo social", "negócios inclusivos" e "negócios sociais" muitas vezes são usados de maneira intercambiável, o que pode gerar confusão conceitual. Contudo, cada um desses termos reflete abordagens distintas, dependendo do contexto local, e apresenta diferentes graus de compromisso em relação ao retorno social e financeiro (COMINI *et al.*, 2012; PETRINI *et al.*, 2016). No caso dos negócios de impacto, o foco está na escalabilidade e na sustentabilidade financeira, contrastando com modelos mais filantrópicos ou assistencialistas.

O cenário brasileiro é marcado pela diversidade de desafios, como a pobreza urbana, a desigualdade de gênero e a degradação ambiental, ao mesmo tempo que apresenta oportunidades notáveis em setores como energias renováveis e agricultura sustentável (MARTINELLI *et al.*, 2010; UDEMBA; TOSUN, 2022). O contexto local favorece o surgimento de iniciativas tecnológicas e sociais inclusivas, reforçando a importância de um ecossistema colaborativo e bem estruturado para assegurar o sucesso e o crescimento desses negócios.

2.2.2 Principais Atores do Ecossistema

O ecossistema de negócios de impacto no Brasil é composto por diferentes grupos de atores que interagem e colaboram para promover soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais. Segundo Cruz *et al.* (2019), este ecossistema

pode ser subdividido em quatro grupos principais: os negócios de impacto, os investidores de impacto, as organizações intermediárias e o governo.

Os negócios de impacto são os principais agentes que criam soluções inovadoras para enfrentar problemas sociais e ambientais. Esses empreendimentos muitas vezes surgem a partir da identificação de lacunas no mercado ou necessidades não atendidas, e desenvolvem produtos ou serviços que visam resolver esses desafios de maneira eficiente e sustentável (COMINI *et al.*, 2019). A inovação é um elemento central nesses negócios, que se caracteriza pela busca constante de novas abordagens e modelos para criar impacto positivo (COMINI *et al.*, 2019).

Os investidores de impacto desempenham um papel vital ao fornecer os recursos financeiros necessários para que esses negócios possam crescer e alcançar seus objetivos (CRUZ *et al.*, 2019; YAŞAR, 2021). Esses investidores não apenas buscam retorno financeiro, mas também se preocupam com o impacto social e ambiental das iniciativas nas quais investem (AGRAWAL; HOCKERTS, 2019; KÖLBEL *et al.*, 2020). O investimento de impacto pode vir de várias fontes, incluindo fundos especializados, investidores anjos e grandes corporações que alocam parte de seus recursos para projetos com impacto social positivo (CRUZ *et al.*, 2019). No Brasil, o crescente interesse por investimentos de impacto tem contribuído para a expansão de uma rede de apoio que ajuda a viabilizar e escalar iniciativas inovadoras (ANDE, 2023).

As instituições intermediárias desempenham um papel fundamental no fortalecimento do ecossistema de negócios de impacto, atuando como pontes entre empreendedores e investidores, facilitando o acesso a recursos financeiros, mentoria e redes de contato (CRUZ *et al.*, 2019; PIPE SOCIAL; QUINTESSA, 2023). Programas como aceleradoras e incubadoras são exemplos de organizações intermediárias que oferecem suporte essencial para o desenvolvimento e crescimento dos negócios de impacto (ANDE; ICE, 2017; SAIZ *et al.*, 2018; CRUZ *et al.*, 2019). Esses programas oferecem orientação estratégica e operacional, além de facilitar o acesso a recursos e à gestão do relacionamento entre empreendedores e investidores, assegurando que os negócios de impacto tenham as ferramentas necessárias para escalar e se manter sustentáveis (COMINI *et al.*, 2019; CRUZ *et al.*, 2019).

O papel dos governos no ecossistema de negócios de impacto é multifacetado e essencial para fomentar um ambiente favorável ao desenvolvimento de soluções inovadoras (CRUZ *et al.*, 2019). Os governos podem atuar de maneira transversal, influenciando diretamente a criação de normas e regulamentações que favoreçam empreendedores e investidores no setor. Burgos (2019) identifica seis papéis fundamentais que os governos podem desempenhar nesse contexto, sendo eles:

1. **Animação:** Estimular a participação da sociedade na proposição de soluções para problemas locais, promovendo um ambiente de inovação.
2. **Fortalecimento de redes:** Facilitar a colaboração entre diferentes atores do ecossistema, evitando sobreposições e promovendo sinergias.
3. **Regulação:** Atuar como mediador de interesses, criando normas e regulamentos que garantam transparência e controle social sobre os negócios de impacto.
4. **Compras públicas:** Utilizar o poder de compra do governo para impulsionar o setor, integrando soluções inovadoras em programas governamentais.
5. **Compartilhamento de informações:** Disponibilizar dados relevantes que auxiliem na formulação de políticas públicas e na identificação de oportunidades para os negócios de impacto.
6. **Investimento direto:** Prover recursos financeiros ou incentivos para startups e organizações em estágio inicial com potencial de crescimento.

Deste modo, a colaboração entre esses diferentes atores é essencial para fortalecer o ecossistema de negócios de impacto no Brasil. A sinergia entre empreendedores, investidores, organizações intermediárias e o governo cria um ambiente propício para a inovação e a geração de soluções de alto impacto (CRUZ *et al.*, 2019). A capacidade de unir forças e integrar esforços é o que permitirá não apenas o desenvolvimento de iniciativas isoladas, mas também a criação de um sistema coeso e eficiente, capaz de enfrentar os desafios sociais e ambientais de forma mais ampla e integrada.

2.2.3 Desafios e oportunidade no Brasil

O ecossistema dos negócios de impacto no Brasil enfrenta desafios específicos que limitam o crescimento e a escalabilidade de iniciativas voltadas para

o impacto social e ambiental. Um dos principais obstáculos é o acesso ao financiamento. Embora haja um crescente interesse por parte de investidores de impacto (ANDE, 2023), o volume de recursos disponíveis ainda é insuficiente para atender à demanda de empreendedores sociais. Muitos negócios de impacto, especialmente em suas fases iniciais, encontram dificuldades em captar recursos (PIPE SOCIAL; QUINTESSA, 2023), uma vez que investidores tradicionais podem hesitar em alocar capital em empreendimentos com riscos elevados e retornos que não seguem o padrão convencional de mercado (AGRAWAL; HOCKERTS, 2019).

Outro desafio relevante é o ambiente regulatório, que muitas vezes não oferece suporte adequado para o desenvolvimento de negócios de impacto (BORNHAUSEN, 2017). A burocracia e a complexidade para a abertura de empresas, a falta de incentivos fiscais específicos para iniciativas sociais e ambientais, bem como a ausência de regulamentações claras sobre o setor, dificultam a expansão de negócios voltados para o impacto (BORNHAUSEN, 2017; BURGOS, 2019). Além disso, as barreiras culturais também desempenham um papel significativo, pois o empreendedorismo social ainda é um conceito relativamente novo no país (COMINI *et al.*, 2012; BARKI, 2015; BARKI *et al.*, 2020). A falta de compreensão generalizada sobre o que são negócios de impacto e a percepção de que eles não são "lucrativos o suficiente" impedem um maior engajamento de setores mais tradicionais da economia.

Apesar desses desafios, o Brasil apresenta um cenário promissor para o desenvolvimento de negócios de impacto, especialmente devido às suas vastas dimensões territoriais e à abundância de recursos naturais. Iniciativas de energia renovável, como a solar e eólica, têm crescido exponencialmente, representando um campo fértil para a criação de novos negócios de impacto (UDEMBA; TOSUN, 2022). Da mesma forma, a agricultura sustentável, impulsionada pela busca por práticas que minimizem o impacto ambiental e maximizem a eficiência dos recursos, também desponta como uma área de grande potencial (MARTINELLI *et al.*, 2010).

No campo social, a inclusão de populações marginalizadas por meio de soluções inovadoras em educação, saúde e habitação representa outra oportunidade crucial para o Brasil (GTSC A2030, 2023; PIPE SOCIAL; QUINTESSA, 2023). O país tem um histórico de desigualdade, o que cria um cenário propício para empreendimentos que visam a redução dessas disparidades (BURGOS, 2019). Portanto, apesar das barreiras, o Brasil se apresenta como um terreno promissor

para negócios de impacto, com oportunidades emergentes que podem ser exploradas tanto por empreendedores quanto por investidores que buscam fazer a diferença enquanto geram lucro.

2.3 METODOLOGIAS DE ANÁLISE DE NEGÓCIOS

2.3.1 Estratégia do Oceano Azul

A Estratégia do Oceano Azul e Oceano Vermelho, introduzida por W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2004), é uma abordagem conceitual inovadora para a criação de valor nos negócios, propondo que as empresas abandonem mercados saturados e excessivamente competitivos – os chamados "oceanos vermelhos" – para explorar novos espaços de mercado, conhecidos como "oceanos azuis".

No Oceano Vermelho, as empresas operam em mercados existentes e altamente competitivos, onde lutam por participação de mercado, resultando frequentemente em uma guerra de preços e margens de lucro reduzidas (KIM; MAUBORGNE, 2004). As regras do jogo nestes mercados são bem conhecidas e a competição é intensa, tornando difícil para as empresas se diferenciarem e criarem valor sustentável.

Por outro lado, a Estratégia do Oceano Azul se concentra na criação de novos mercados ainda não explorados, onde a competição se torna irrelevante. As empresas que adotam essa abordagem procuram criar e capturar novas demandas, desenvolvendo mercados únicos e oferecendo valores diferenciados que tornam a concorrência obsoleta (KIM; MAUBORGNE, 2005). Assim, ao identificar e explorar novos mercados, as empresas podem evitar a intensa competição do Oceano Vermelho e, ao mesmo tempo, abrir novas oportunidades de crescimento (KIM *et al.*, 2008).

Outro aspecto central do Oceano Azul é a inovação de valor, que combina diferenciação e baixo custo. Em vez de escolher entre uma estratégia de diferenciação e uma estratégia de baixo custo, a inovação de valor busca ambos simultaneamente (KIM; MAUBORGNE, 2004). Desta forma, essa abordagem possibilita a criação de algo único e valioso que atrai tanto novos clientes quanto clientes de mercados existentes, enquanto mantém os custos baixos, resultando em uma oferta de valor que é difícil de ser replicada pelos concorrentes.

A Estratégia do Oceano Azul é especialmente relevante para negócios de impacto, visto que esses empreendimentos frequentemente buscam resolver problemas sociais e ambientais de maneiras inovadoras (SEBRAE; PNUD, 2018; COMINI *et al.*, 2019). Ao aplicar essa estratégia, os negócios de impacto podem identificar e explorar oportunidades inovadoras que não só atendem às necessidades sociais e ambientais, mas também oferecem novas propostas de valor no mercado (LOHTANDER *et al.*, 2017).

Além disso, a estratégia não se limita apenas aos negócios de impacto que visam gerar lucro. Conforme explorado por Išoraitė e Alperytė (2022), a abordagem também é aplicável a empreendimentos sociais e organizações sem fins lucrativos, permitindo transformar variáveis sociais negativas em mudanças inovadoras, criando novas experiências ao usuário através de personalização escalável e tecnologias inteligentes.

2.3.2 Matriz BCG

A Matriz BCG, desenvolvida pelo Boston Consulting Group, é uma ferramenta analítica fundamental para a gestão de portfólio e alocação de recursos estratégicos nas empresas (HAMBRICK *et al.*, 1982). Esta ferramenta classifica produtos ou unidades de negócios com base em dois critérios principais: a participação de mercado e a taxa de crescimento do mercado, facilitando a priorização de investimentos e a alocação de recursos (KLOTTER, 2000; JOHNSON *et al.*, 2008). Ao identificar quais áreas têm o maior potencial de crescimento e retorno, a Matriz BCG ajuda as empresas a otimizar suas decisões estratégicas.

A Matriz BCG é representada por uma matriz de quatro quadrantes, sendo eles: Estrelas, Vacas Leiteiras, Pontos de Interrogação e Abacaxis. O eixo horizontal da matriz indica a participação de mercado relativa da unidade em comparação com seus concorrentes, enquanto o eixo vertical reflete a taxa de crescimento anual do mercado (KLOTTER, 2000; JOHNSON *et al.*, 2008). Cada um dos quadrantes da matriz caracteriza um tipo específico de produto ou unidade de negócio (HAMBRICK *et al.*, 1982).

No quadrante das Estrelas, encontramos unidades com alta participação em mercados de rápido crescimento, que são essenciais para a expansão da empresa e podem se transformar em Vacas Leiteiras à medida que o ritmo de crescimento

diminui (KLOTTER, 2000; JOHNSON *et al.*, 2008). As Vacas Leiteiras, por sua vez, são unidades com alta participação em mercados de baixo crescimento que geram recursos estáveis e significativos, essenciais para sustentar outras áreas do portfólio (JOHNSON *et al.*, 2008).

Os Pontos de Interrogação são unidades com baixa participação em mercados de alto crescimento que exigem investimentos para aumentar sua participação e podem se tornar Estrelas ou ser descontinuadas, dependendo de seu desempenho (KLOTTER, 2000; JOHNSON *et al.*, 2008). Finalmente, os Abacaxis são unidades com baixa participação de mercado e baixo crescimento, que geram mais custos do que receitas e frequentemente são candidatas a desinvestimento (KLOTTER, 2000; JOHNSON *et al.*, 2008).

A relevância da Matriz BCG para negócios de impacto é significativa, pois permite às empresas avaliar seu portfólio de iniciativas de impacto e determinar onde alocar recursos e definir prioridades estratégicas (BELLANDI, 2022). Utilizando a Matriz BCG, os negócios de impacto podem identificar quais iniciativas possuem maior potencial de crescimento e impacto social e quais devem ser reavaliadas ou descontinuadas. Além disso, a ferramenta ajuda a equilibrar o portfólio, garantindo que recursos não sejam desperdiçados em projetos inviáveis (HAMBRICK *et al.*, 1982), concentrando-se em iniciativas com alto potencial de impacto positivo.

2.3.3 Análise SWOT

A Matriz SWOT é uma ferramenta estratégica amplamente reconhecida para a análise organizacional, projetada para avaliar os aspectos internos e externos que influenciam o desempenho e a sustentabilidade de uma empresa (JOHNSON *et al.*, 2008). Originada no campo do planejamento estratégico, o modelo oferece uma estrutura sistemática para identificar e analisar as forças e fraquezas internas da organização, bem como as oportunidades e ameaças externas que podem impactar suas operações (YÜKSEL, 2007; BAS, 2013). Ao proporcionar uma visão abrangente do ambiente interno e externo, a Matriz SWOT permite que as empresas formulem estratégias mais informadas e eficazes, alinhadas com suas capacidades e com as condições de mercado (YÜKSEL, 2007; JOHNSON *et al.*, 2008).

As forças referem-se às capacidades internas e vantagens competitivas da organização que conferem uma posição estratégica superior no mercado

(JOHNSON *et al.*, 2008). Fraquezas englobam as limitações internas que podem comprometer o desempenho da organização, incluindo deficiências em processos e recursos insuficientes (OMMANI, 2011; BAS, 2013). As oportunidades, por sua vez, são os fatores externos que podem ser explorados para benefício da organização, como tendências de mercado e avanços tecnológicos (YÜKSEL, 2007; BAS, 2013). Finalmente, ameaças são os fatores externos que podem representar riscos, como a concorrência intensificada e mudanças regulatórias desfavoráveis (OMMANI, 2011).

No contexto de negócios de impacto, a Matriz SWOT oferece insights estratégicos fundamentais e facilita a formulação de estratégias adaptativas para enfrentar desafios e explorar oportunidades. Ommani (2011) exemplifica sua aplicabilidade ao aplicá-la à gestão de sistemas agrícolas no Irã, onde a ferramenta foi crucial para desenvolver estratégias que melhoraram a segurança alimentar e a sustentabilidade. Esse estudo destaca como a SWOT é vital para compreender dinâmicas setoriais e elaborar planos de ação ajustados às necessidades específicas.

Da mesma forma, Shahbazi *et al.* (2020) utilizaram a Matriz SWOT na gestão de resíduos de mineração, mostrando que a análise possibilitou a identificação e priorização de estratégias para otimizar a gestão de resíduos. Zhang *et al.* (2018) aplicaram a ferramenta para avaliar a eficiência energética em edifícios rurais na China, revelando que a SWOT ajudou a superar barreiras e a aproveitar oportunidades para a melhoria da eficiência energética. Estes estudos ilustram como a Matriz SWOT pode orientar a formulação de políticas e práticas sustentáveis, evidenciando sua relevância em diferentes contextos e sua capacidade de contribuir para soluções adaptadas às realidades específicas de cada setor.

2.3.4 Análise PESTEL

A Análise PESTEL é uma ferramenta estratégica essencial para examinar os fatores externos que influenciam uma organização, classificando-os em categorias como Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais (JOHNSON *et al.*, 2008; SONG *et al.*, 2017). Desenvolvida para proporcionar uma visão abrangente do ambiente de negócios, a Análise PESTEL desempenha duas funções principais: identificar o ambiente operacional da empresa e fornecer dados para prever futuras mudanças e circunstâncias (YÜKSEL, 2012). Essa análise permite

que as empresas compreendam as forças externas que afetam suas operações e ajustem suas estratégias para antecipar e se adaptar a mudanças.

Os fatores políticos referem-se às políticas governamentais e à estabilidade política (SONG *et al.*, 2017), que podem impactar diretamente as operações e o planejamento estratégico das empresas. Já os aspectos econômicos incluem condições macroeconômicas que determinam o poder de compra dos consumidores e os custos operacionais das empresas, como taxas de crescimento econômico, inflação e taxas de câmbio (JOHNSON *et al.*, 2008). Os fatores sociais, como mudanças demográficas e tendências culturais, incluindo o envelhecimento da população e a evolução dos padrões de consumo, têm um impacto significativo nas ofertas e estratégias de marketing das empresas (JOHNSON *et al.*, 2008).

No âmbito tecnológico, a Análise PESTEL explora inovações e avanços que têm o potencial de transformar setores inteiros, criando novas oportunidades de mercado e alterando as dinâmicas competitivas (JOHNSON *et al.*, 2008; SONG *et al.*, 2017). Com o aumento da conscientização ambiental e das regulamentações, as empresas devem adotar práticas sustentáveis e atender a normas rigorosas, influenciando suas operações e estratégias (LI *et al.*, 2021). Nesse cenário, a Análise PESTEL avalia fatores ecológicos, como normas de sustentabilidade e mudanças climáticas, e legais, como conformidade regulatória, essenciais para a adaptação e sucesso das organizações (JOHNSON *et al.*, 2008; SONG *et al.*, 2017).

Estudos demonstram como a aplicação desta ferramenta pode iluminar questões específicas e complexas no contexto de negócios de impacto. Um exemplo é a análise do setor de incineração de resíduos para energia na China, onde Song *et al.* (2017) utilizaram o framework PESTEL para identificar obstáculos e oportunidades, destacando a importância de políticas, regulamentações e investimentos para o desenvolvimento do setor. De maneira semelhante, Thakur (2020) aplicou o PESTEL para explorar a gestão sustentável de resíduos de saúde durante a pandemia de COVID-19, evidenciando novos desafios sociais e ambientais, e a necessidade de uma estrutura política e legal robusta.

A aplicabilidade do modelo na formulação de estratégias sustentáveis é ilustrada pelo estudo de Li *et al.* (2022), que demonstra como a redução de custos e a conscientização pública são cruciais para a adoção de tecnologias verdes. No Brasil, Sousa e Castaneda-Ayarza (2021) adotaram a ferramenta para examinar a indústria de veículos elétricos e híbridos, revelando que o apoio político e legal é

crucial para o crescimento do setor. Esses estudos mostram que a Análise PESTEL não só avalia fatores críticos para os negócios, mas também orienta a adaptação estratégica e a mitigação de riscos em indústrias emergentes.

2.3.5 As Cinco Forças de Porter

A ferramenta de análise das Cinco Forças de Porter, desenvolvida por Michael Porter em 1979, fornece uma estrutura essencial para a avaliação da atratividade e do potencial de lucro de diferentes setores (YUNNA; YISHENG, 2014; ISABELLE *et al.*, 2020). O modelo é fundamentado na ideia de que a competitividade e a rentabilidade de um setor são moldadas por cinco forças principais: a ameaça de novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder dos compradores, o poder dos fornecedores e a rivalidade entre concorrentes existentes (JOHNSON *et al.*, 2008; WELLNER; LAKOTTA; 2020).

A ameaça de novos entrantes avalia a facilidade com que novas empresas podem adentrar e competir em um setor, levando em conta barreiras como custos iniciais elevados, regulamentações específicas e economias de escala que protegem os incumbentes (JOHNSON *et al.*, 2008). Por outro lado, a ameaça de substitutos considera a capacidade de produtos ou serviços alternativos de atender às mesmas necessidades dos consumidores, o que pode impactar significativamente a demanda e a estrutura de preços no setor (JOHNSON *et al.*, 2008; YUNNA; YISHENG, 2014).

O poder dos compradores mede a capacidade de negociação dos clientes, que pode pressionar preços e condições (YUNNA; YISHENG, 2014). O poder dos fornecedores, por sua vez, analisa a influência sobre os custos dos insumos e as condições contratuais, com maior impacto quando há poucos fornecedores ou quando oferecem produtos exclusivos (JOHNSON *et al.*, 2008). Por fim, a rivalidade entre concorrentes existentes avalia a intensidade da competição entre empresas estabelecidas, podendo levar a guerras de preços e redução da rentabilidade (JOHNSON *et al.*, 2008).

Embora o modelo das Cinco Forças de Porter ainda continue relevante, sua aplicação pode ser limitada em contextos modernos que exigem inovação e adaptação às novas dinâmicas de mercado. Neste sentido, Bruijl (2018) ressalta a necessidade de adaptar o modelo para incluir aspectos como mudanças tecnológicas e interação com clientes. Esses elementos são fundamentais para

negócios de impacto que não apenas buscam competir, mas também transformar mercados e criar valor sustentável.

Reconhecendo a necessidade de uma abordagem mais abrangente, Wellner e Lakotta (2020) expandiram o modelo das Cinco Forças de Porter ao incorporar fatores adicionais, como intervenções governamentais e bens complementares. Essa adaptação proporcionou uma análise mais detalhada da competitividade e da sustentabilidade, especialmente em setores com significativo impacto social e ambiental. Assim, aprimoramentos no framework permitem uma avaliação mais robusta e contextualizada da rentabilidade e da dinâmica competitiva das indústrias, adequando o modelo às complexidades e demandas dos mercados atuais.

3 MATERIAL E MÉTODOS

3.1 ESCALA DE DESENVOLVIMENTO E IMPACTO (EDI)

Para estimar o potencial do ecossistema de negócios de impacto no Brasil em contribuir para o atendimento das metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), foram considerados dois atores principais: os negócios de impacto e os investidores alinhados com a Agenda 2030.

A avaliação da atuação dos negócios de impacto foi realizada com base nos dados da pesquisa “Mapa de Negócios de Impacto Socioambiental 2023”, conduzida pela Pipe Social e Quintessa (2023). Utilizou-se a frequência relativa de negócios vinculados a cada ODS para evidenciar a contribuição desses empreendimentos no avanço dos objetivos sustentáveis. Essa abordagem proporcionou uma análise abrangente da capacidade dos negócios de impacto em promover soluções e fortalecer o progresso em áreas específicas da Agenda 2030.

A análise do perfil dos investidores concentrou-se naqueles que alinham seus investimentos e áreas de interesse com os ODS, utilizando o relatório Investimentos de Impacto no Brasil 2021, realizado pela ANDES (2023). A avaliação baseou-se na distribuição do interesse dos investidores em cada ODS, expressa em porcentagem do total de investidores, o que permitiu identificar os setores com maior suporte e oportunidades de investimento. Essa abordagem destacou os setores nos quais os negócios de impacto têm maior potencial para acessar capital.

A Escala de Desenvolvimento e Impacto (EDI) foi adotada para avaliar e classificar a atuação dos negócios e investidores de impacto em relação aos ODS. A fórmula aplicada transforma a frequência relativa da atuação em uma escala ajustada de impacto, variando de 0 a 5. O ajuste do intervalo foi realizado para tornar a interpretação dos dados mais clara e intuitiva, além de facilitar a compatibilidade com a Escala de Progresso Sustentável (EPS). A fórmula utilizada para calcular a EDI é a seguinte:

$$EDI_{ODS\ i} = \frac{1}{20} \times F_{ODS\ i}$$

onde:

- $EDI_{ODS\ i}$ representa a Escala de Desenvolvimento e Impacto dos negócios ou investidores de impacto no ODS i ;
- e $F_{ODS\ i}$ representa a frequência relativa da atuação dos negócios ou investidores de impacto no ODS i .

A análise dos dados foi conduzida utilizando scripts em Python (versão 3.10.12), executados no ambiente Google Colaboratory (Colab). Foram empregadas as bibliotecas *pandas* (versão 2.1.4) para manipulação e análise dos dados e *plotly* (versão 5.15.0), para a visualização gráfica dos resultados. Dentro da biblioteca *plotly*, foi utilizado o módulo *plotly.graph_objects* para a criação de gráficos de barras e linhas representando as EDI dos negócios e investidores de impacto em relação aos ODS e os respectivos valores médios.

Os resultados obtidos por meio da fórmula foram categorizados em quatro grupos: incubante, emergente, consolidado e catalisador, conforme descrito na Tabela 1. Cada grupo reflete um estágio específico no desenvolvimento e impacto das iniciativas de negócios e investidores de impacto em relação aos ODS.

TABELA 1 — CLASSIFICAÇÃO DA ESCALA DE DESENVOLVIMENTO E IMPACTO (EDI)

Classificação	Descrição	Intervalo de valores
Incubante	Caracteriza uma fase inicial de atuação no mercado em relação aos ODS, onde a presença e o impacto dos negócios ou investidores ainda são limitados.	0,00 - 1,25
Emergente	Representa um nível intermediário de atuação, onde já há alguma consolidação no mercado, mas com desafios significativos em alcançar um impacto maior.	1,26 - 2,50
Consolidado	Indica uma atuação bem estabelecida no mercado, com potencial significativo de contribuir para as metas dos ODS.	2,51 - 3,75
Catalisador	Refere-se a uma atuação altamente eficaz, onde negócios ou investidores não só têm um impacto significativo, mas também incentivam o progresso dos ODS.	3,76 - 5,00

FONTE: O autor (2024).

3.2 ESCALA DE PROGRESSO SUSTENTÁVEL (EPS)

Para avaliar o progresso no cumprimento das metas dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil, utilizou-se a análise e classificação desenvolvida pelo Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030 (GTSC A2030) em 2023. Este grupo, composto por especialistas e representantes da sociedade civil, desenvolveu uma metodologia robusta para classificar o progresso das metas dos ODS em cinco estágios distintos: retrocesso, ameaçada, estagnada, progresso insuficiente e progresso satisfatório.

Para cada estágio de progresso foi atribuído um peso específico, variando de 0 a 5, conforme detalhado na Tabela 2. A atribuição de pesos reflete a gravidade e o impacto das condições associadas a cada estágio. Metas que não são aplicáveis ao contexto local ou para as quais não havia dados disponíveis foram excluídas da avaliação, garantindo assim a relevância e a precisão da análise.

TABELA 2 — PESOS ATRIBUÍDOS AOS ESTÁGIOS DE PROGRESSO DAS METAS DOS ODS

Estágio de progresso	Descrição	Peso atribuído
Retrocesso	Quando as políticas ou ações correspondentes foram interrompidas, alteradas negativamente ou sofreram esvaziamento orçamentário.	0,00
Ameaçada	Quando, ainda que não haja retrocesso, a meta está em risco, por ações ou inações cujas repercussões comprometam seu alcance.	1,25
Estagnada	Quando não houve indicação de avanço ou retrocesso estatisticamente significativo.	2,50
Progresso insatisfatório	Quando a meta apresenta desenvolvimento aquém do necessário para sua implementação efetiva.	3,75
Progresso satisfatório	Quando a meta está em implementação com chances de ser atingida ao final da Agenda 2030.	5,00

FONTE: Adaptado de GTSC A2030 (2023) com contribuições do autor (2024).

A Escala de Progresso Sustentável (EPS) foi calculada por meio da média ponderada dos estágios de progresso das metas dentro de cada ODS, como detalhado a seguir:

$$EPS_{ODS\ i} = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} (P_j W_{ij})}{\sum_{j=1}^{n_i} W_{ij}}$$

onde:

- $EPS_{ODS\ i}$ representa a Escala de Progresso Sustentável para o ODS i ;
- P_j é o peso atribuído ao estágio j ;
- W_{ij} é a frequência com que o estágio j aparece nas metas do ODS i ;
- e n_i é o número total de estágios observados nas metas do ODS i .

De forma análoga a EDI, a análise dos dados da EPS foi conduzida utilizando scripts em Python (versão 3.10.12), executados no ambiente Google Colaboratory (Colab). Para manipulação e análise dos dados, utilizou-se a biblioteca *pandas* (versão 2.1.4), enquanto a visualização gráfica foi feita com a biblioteca *plotly* (versão 5.15.0). Dentro da biblioteca *plotly*, foi utilizado o módulo *plotly.graph_objects* para a criação de gráficos de barras e linhas representando as EPS de cada um dos ODS e os respectivos valores médios.

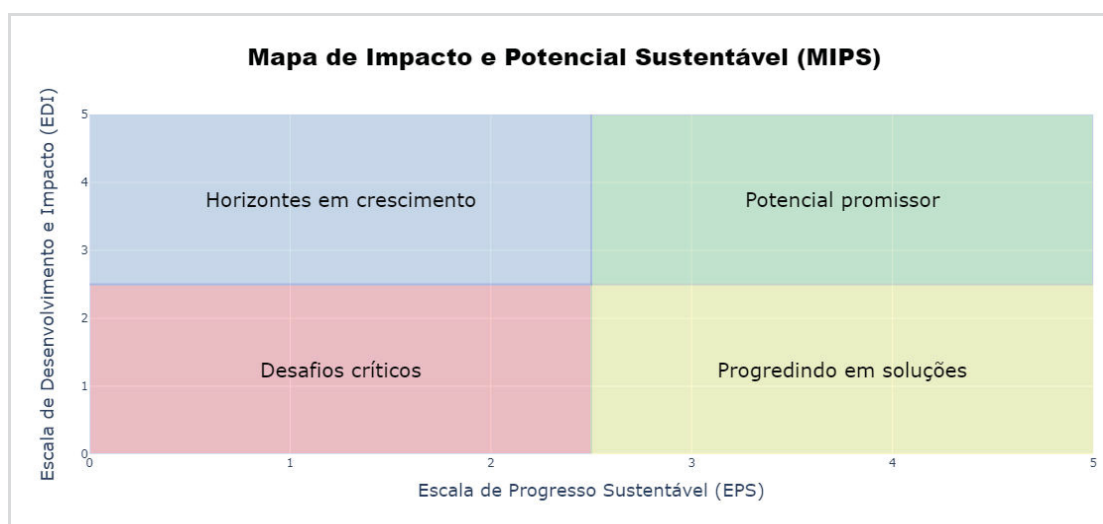
3.3 MAPA DE IMPACTO E POTENCIAL SUSTENTÁVEL (MIPS)

O Mapa de Impacto e Potencial Sustentável (MIPS) foi desenvolvido para proporcionar uma visualização abrangente do impacto e potencial dos negócios de impacto no Brasil em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Este mapa é construído através de uma matriz que integra a Escala de Progresso Sustentável (EPS) e a Escala de Desenvolvimento e Impacto (EDI), oferecendo uma representação gráfica das interações entre o progresso das metas dos ODS e o desenvolvimento dos negócios e investidores de impacto.

A matriz do MIPS utiliza a EPS no eixo horizontal para medir o progresso das metas dos ODS e a EDI no eixo vertical para avaliar o desenvolvimento e

impacto dos negócios e investidores. A combinação dessas escalas permite a identificação de quatro regiões distintas dentro do ecossistema de negócios de impacto, conforme apresentado na Figura 1.

FIGURA 1 — MAPA DE IMPACTO E POTENCIAL SUSTENTÁVEL (MIPS)



FONTE: O autor (2024).

Cada região do MIPS reflete uma interação específica entre a capacidade de inovação e o progresso nas metas dos ODS, ajudando a identificar áreas que necessitam de atenção e oportunidades de crescimento.

3.3.1 Desafios Críticos

A região de Desafios Críticos é caracterizada por um baixo nível tanto de inovação quanto de progresso nas metas dos ODS. Nesta área, o ecossistema enfrenta desafios significativos que impedem o avanço dos objetivos sustentáveis. Identificar e abordar esses desafios é crucial para estimular o desenvolvimento e criar oportunidades para melhoria.

3.3.2 Horizontes em Crescimento

A região de Horizontes em Crescimento é identificada por um alto nível de inovação, mas com progresso limitado nas metas dos ODS. Apesar do potencial de

inovação significativo, existem barreiras que impedem o avanço das metas sustentáveis. Esta região representa oportunidades para crescimento futuro, caso esses desafios sejam superados. Analogamente aos "Pontos de Interrogação" da Matriz BCG, é um cenário com alto potencial de crescimento, mas que requer desenvolvimento estratégico adicional.

3.3.3 Progredindo em Soluções

Na região "Progredindo em Soluções" observa-se um alto progresso nas metas dos ODS, mas com um baixo nível de inovação. Esse cenário indica que muitas soluções eficazes já foram implementadas, porém a falta de novas inovações pode limitar o avanço contínuo. A estratégia para esta região pode envolver a exploração de novos nichos ou o ajuste das abordagens existentes para manter a relevância e continuar o progresso.

3.3.4 Potencial Promissor

A região de Potencial Promissor é destacada por um alto nível de inovação e progresso nas metas dos ODS. Negócios e investidores nesta área estão não apenas contribuindo significativamente para os objetivos sustentáveis, mas também liderando o caminho com soluções inovadoras. O ambiente é fértil para o desenvolvimento e a escalabilidade de iniciativas sustentáveis, com um ecossistema robusto de investimentos e suporte.

3.3.5 Análise de dados

A construção da matriz MIPS foi realizada utilizando scripts em Python (versão 3.10.12), executados no ambiente Google Colaboratory (Colab). A visualização foi criada com a biblioteca *Plotly* (versão 5.15.0), especificamente o módulo *plotly.graph_objects*, que permite a criação de gráficos interativos e detalhados.

Foram desenvolvidas duas matrizes MIPS, uma para negócios de impacto e outra para investidores de impacto. Ambas as matrizes foram configuradas como gráficos de dispersão, com o eixo horizontal representando a Escala de Progresso

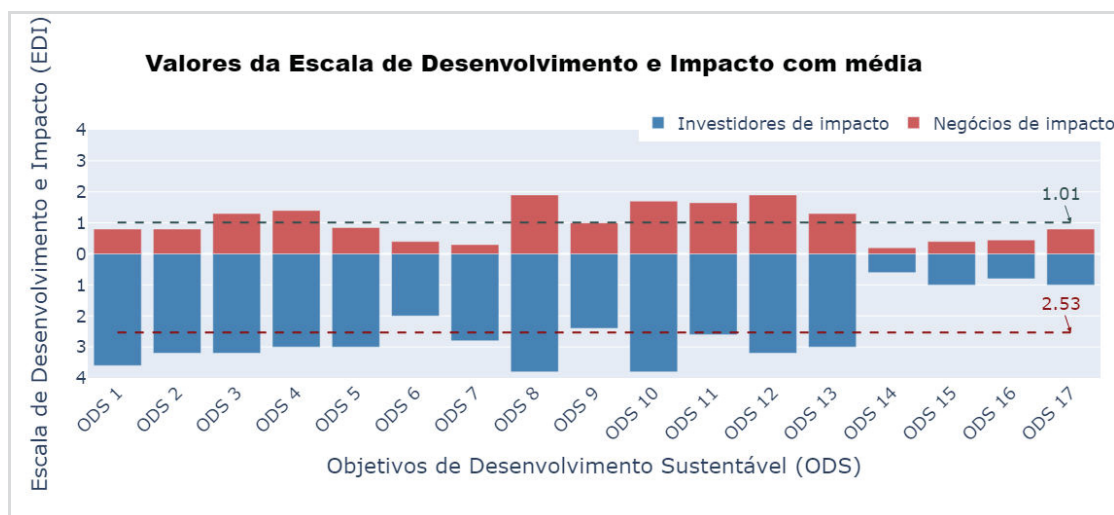
Sustentável (EPS) e o eixo vertical representando a Escala de Desenvolvimento e Impacto (EDI). As regiões da matriz foram coloridas para ilustrar quatro categorias distintas: desafios críticos, horizontes em crescimento, progredindo em soluções e potencial promissor.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 ESCALA DE DESENVOLVIMENTO E IMPACTO (EDI)

Os resultados obtidos para a Escala de Desenvolvimento e Impacto (EDI) revelam diferenças notáveis no estágio de atuação dos negócios de impacto e dos investidores de impacto no Brasil em relação aos ODS (Figura 2). A análise dos dados para os negócios de impacto mostra que a maioria das iniciativas está na fase inicial de atuação. Os valores da EDI para esses negócios variam de 0,20 a 1,90, posicionando-os predominantemente nas classificações de "incubante" e "emergente", conforme descrito na Tabela 1. Os ODS 14 (Vida na Água), 7 (Energia Limpa e Acessível) e 6 (Água Potável e Saneamento) apresentam EDI abaixo de 1,0, caracterizando um estágio "incubante", onde as iniciativas estão apenas começando a se estabelecer e necessitam de maior suporte para desenvolver um impacto mais robusto (Figura 2).

FIGURA 2 — VALORES DA ESCALA DE DESENVOLVIMENTO E IMPACTO COM MÉDIA



FONTE: O autor (2024).

Por outro lado, os ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), 4 (Educação de Qualidade), 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) e 12 (Consumo e Produção Responsáveis) mostram valores de EDI entre 1,26 e 1,90, colocando-os no estágio "emergente" (Figura 2). Esses resultados indicam que os negócios de impacto nessas áreas já

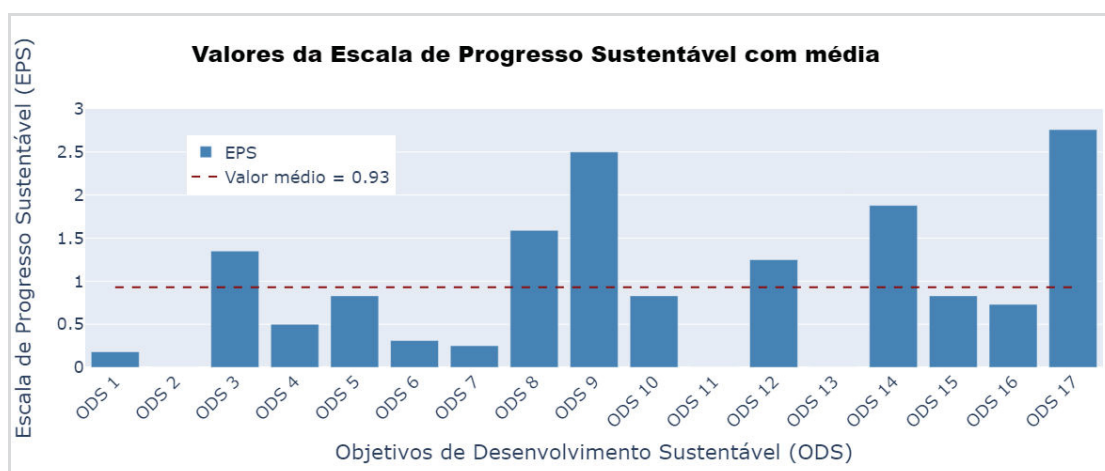
têm alguma consolidação, mas ainda enfrentam desafios para alcançar um impacto mais significativo. De forma geral, a média da EDI para os negócios de impacto é de aproximadamente 1,01, refletindo uma predominância de iniciativas na fase "incubante", com impacto ainda emergente e necessidade de mais desenvolvimento.

Em contraste, a análise dos investidores de impacto demonstra um estágio mais avançado de atuação. Os valores da EDI para os investidores variam de 0,60 a 3,80, com uma distribuição mais ampla entre as diferentes classificações (Figura 2). ODS como o 14 (Vida na Água), 15 (Vida Terrestre) e 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) estão na fase "incubante", com valores de EDI entre 0,60 e 1,00. No entanto, outros ODS, como o 6 (Água Potável e Saneamento), 7 (Energia Limpa e Acessível) e 13 (Ação Contra a Mudança Global do Clima), atingem valores entre 2,00 e 2,80, classificando-se no estágio "emergente" (Figura 2). Além disso, áreas como o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) e 10 (Redução das Desigualdades) apresentam valores superiores a 3,00, indicando o estágio "consolidado", onde os investidores já têm iniciativas bem estabelecidas e com potencial para promover mudanças concretas (Figura 2).

Destaca-se que os ODS 8 e 10 alcançam o nível "catalisador", com EDI de 3,80, mostrando que os investidores de impacto não apenas contribuem significativamente para essas áreas, mas também promovem o progresso em setores correlatos, atuando como agentes transformadores no ecossistema de impacto. A média da EDI para os investidores de impacto é de aproximadamente 2,53, indicando um posicionamento geral mais avançado em comparação aos negócios de impacto.

4.2 ESCALA DE PROGRESSO SUSTENTÁVEL (EPS)

Os resultados obtidos para a Escala de Progresso Sustentável (EPS) revelam uma ampla variação nos estágios de progresso dos ODS no Brasil (Figura 3). Os valores da EPS para cada ODS variam de 0,00 a 2,76, com uma média geral de 0,93, o que reflete um estágio geral de retrocesso em relação às metas da Agenda 2030, conforme indicado na Tabela 2.

FIGURA 3 — VALORES DA ESCALA DE PROGRESSO SUSTENTÁVEL COM MÉDIA

FONTE: O autor (2024).

Os ODS com os menores valores de EPS incluem o ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável), o ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) e o ODS 13 (Ação Contra a Mudança Global do Clima), todos apresentando valores de 0,00, o que indica que todas as metas aplicáveis ao contexto brasileiro estão em retrocesso, conforme a classificação da Tabela 2. Além disso, 9 dos 17 ODS posicionam-se entre os estágios de retrocesso e ameaça (Figura 3), sugerindo que uma parte significativa das metas enfrenta riscos substanciais ou já está regredindo, comprometendo o cumprimento da Agenda 2030.

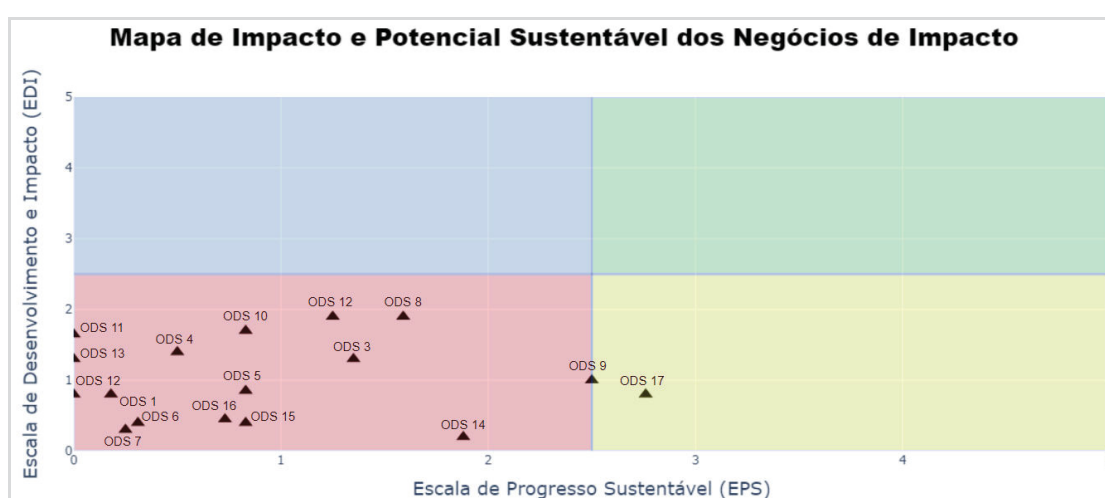
Por outro lado, os ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) e 14 (Vida na Água) apresentam valores de EPS que variam entre 1,35 e 2,50 (Figura 3). Estes valores situam esses ODS em um estágio de progresso que varia de "ameaçado" a "estagnado". Por fim, o ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação) apresenta o maior valor de EPS dentre os ODS, 2,76 (Figura 3). Este valor posiciona o ODS 17 entre "estagnado" e "progresso insatisfatório", sugerindo que, apesar de ser o melhor classificado, ainda enfrenta desafios significativos para atingir as metas propostas.

4.3 MAPA DE IMPACTO E POTENCIAL SUSTENTÁVEL (MIPS)

A Figura 4 apresenta o Mapa de Impacto e Potencial Sustentável (MIPS) para negócios de impacto. A análise mostrou que a maioria dos ODS se encontra na

região de Desafios Críticos (Figura 4), que é caracterizada por baixos níveis tanto de progresso nas metas dos ODS quanto de desenvolvimento e impacto dos negócios. Especificamente, os ODS 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16 foram localizados nesta região, indicando que esses objetivos enfrentam desafios significativos com progresso limitado e impacto reduzido das iniciativas de negócios associadas.

FIGURA 4 — MAPA DE IMPACTO E POTENCIAL SUSTENTÁVEL DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO



FONTE: O autor (2024).

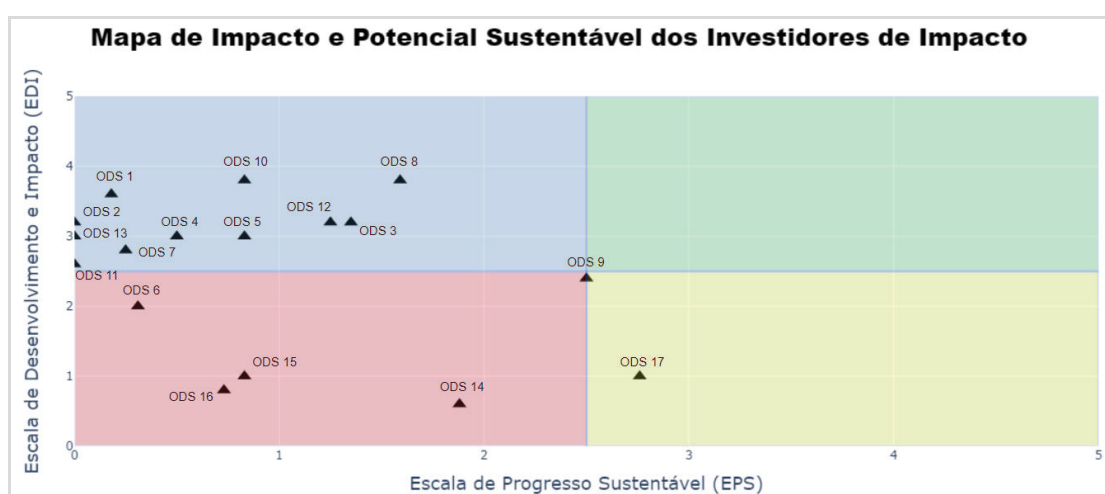
O ODS 9 foi posicionado na interface entre Desafios Críticos e Progredindo em Soluções. Esse posicionamento sugere que, embora o ODS 9 enfrente desafios significativos, também apresenta algumas soluções em desenvolvimento e potencial para melhorias, mas não alcança a condição de alta inovação e impacto que caracterizaria a região de Potencial Promissor.

O ODS 17 é o único a se situar na região de Progredindo em Soluções. Isso indica que, para esse ODS, há um progresso considerável nas metas sustentáveis, embora o nível de inovação e desenvolvimento de impacto dos negócios ainda não seja tão alto quanto seria necessário para se qualificar como Potencial Promissor. Não foram identificados ODS na região de Potencial Promissor ou na região de Horizontes em Crescimento.

A Figura 5 ilustra o Mapa de Impacto e Potencial Sustentável (MIPS) para investidores de impacto, apresentando a distribuição dos ODS conforme o alinhamento e interesse dos investidores. A análise revelou que a maioria dos ODS

está situada na região de Horizontes em Crescimento, que é caracterizada por altos níveis de interesse e alinhamento dos investidores com os objetivos, embora o progresso nas metas ainda seja limitado. Nesta região, foram identificados os ODS 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 12 e 13, indicando que, apesar do elevado interesse e potencial de investimento, esses objetivos ainda enfrentam desafios significativos para atingir um progresso robusto.

FIGURA 5 — MAPA DE IMPACTO E POTENCIAL SUSTENTÁVEL DOS INVESTIDORES DE IMPACTO



FONTE: O autor (2024).

A Figura 5 ilustra o Mapa de Impacto e Potencial Sustentável (MIPS) para investidores de impacto, apresentando a distribuição dos ODS conforme o alinhamento e interesse dos investidores. A análise revelou que a maioria dos ODS está situada na região de Horizontes em Crescimento, que é caracterizada por altos níveis de interesse e alinhamento dos investidores com os objetivos, embora o progresso nas metas ainda seja limitado. Nesta região, foram identificados os ODS 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 12 e 13, indicando que, apesar do elevado interesse e potencial de investimento, esses objetivos ainda enfrentam desafios significativos para atingir um progresso robusto.

A região de Desafios Críticos foi marcada pelos ODS 6, 14, 15 e 16. Estes objetivos estão associados a um baixo nível de interesse e alinhamento dos investidores, além de enfrentar grandes desafios tanto em termos de progresso nas metas quanto de desenvolvimento de impacto dos investimentos. O ODS 9 está

posicionado na interface entre Desafios Críticos e Progredindo em Soluções. Esse posicionamento indica que, embora o ODS 9 mostre um progresso notável nas metas dos ODS, o interesse dos investidores em relação a esse objetivo é relativamente baixo, o que impede que ele atinja um status de alta inovação e impacto característico da região de Potencial Promissor.

O ODS 17 é o único a se situar na região de Progredindo em Soluções. Esse posicionamento reflete um progresso considerável nas metas dos ODS, mas com baixo nível de interesse dos investidores, o que impede que o ODS 17 alcance a classificação de Potencial Promissor. Não foram identificados ODS na região de Potencial Promissor.

5 DISCUSSÃO

Os resultados obtidos a partir das análises realizadas indicam que tanto os negócios de impacto quanto os investidores de impacto no Brasil apresentam potenciais distintos no que diz respeito ao alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

É evidente que os investidores possuem maior flexibilidade para alocar capital em diferentes setores, ao contrário dos negócios de impacto, que enfrentam desafios significativos ao tentar atuar em múltiplos ODS simultaneamente. Essa constatação pode ser explicada pelo fato de que os negócios de impacto estão mais diretamente ligados a operações setoriais específicas, o que limita a sua capacidade de atuar de forma transversal. Esta limitação pode ser analisada à luz de teorias estratégicas como a Matriz BCG, onde esses negócios muitas vezes ocupam posições de “Pontos de Interrogação” – setores com alto potencial de impacto, mas ainda com baixa consolidação.

No entanto, é possível observar que setores como saúde e educação, classificados como “emergentes” na Escala de Desenvolvimento e Impacto (EDI), têm mostrado progresso significativo. Estes resultados, quando examinados através da lente da Teoria do Oceano Azul, sugerem que os negócios de impacto nesses setores estão se distanciando da competição convencional e explorando nichos de mercado ainda pouco explorados, gerando inovação e criando novos espaços de atuação (KIM; MAUBORGNE, 2004; SEBRAE; PNUD, 2018; COMINI et al., 2019). O mesmo não pode ser dito para áreas como água potável e saneamento (ODS 6), que permanecem em estágio “incubante”, sugerindo a existência de barreiras significativas que dificultam tanto a inovação quanto o progresso sustentável.

A análise PESTEL também contribui para compreender como fatores externos, como a instabilidade política e a falta de apoio governamental, influenciam negativamente o progresso de vários ODS no Brasil. Em áreas como fome zero (ODS 2) e cidades sustentáveis (ODS 11), o ambiente político-econômico tem sido desfavorável, limitando o impacto dos negócios que operam nesses setores. No entanto, um ponto de inflexão foi observado nos setores de saúde e educação, onde a pandemia da COVID-19 atuou como um catalisador significativo. O isolamento social e as restrições impostas durante a pandemia forçaram uma rápida adaptação dessas áreas, impulsionando a inovação e promovendo a adoção de novas

tecnologias. Esse fenômeno é corroborado pela versão de 2021 do Mapa de Impacto, que observou um aumento considerável na atuação de negócios de impacto nesses setores durante o período pandêmico (PIPE SOCIAL; QUINTESSA, 2023).

Quando se considera a interação entre negócios e investidores de impacto, a análise das Cinco Forças de Porter revela que os negócios enfrentam desafios adicionais ao lidar com barreiras de entrada elevadas, especialmente em setores onde o progresso é lento e a inovação é crucial para a escalabilidade. Ao mesmo tempo, os investidores encontram menos resistência, uma vez que podem distribuir capital em uma gama mais diversificada de setores. Esse desequilíbrio entre os negócios e os investidores de impacto reflete uma das principais limitações do estudo: a dificuldade dos negócios de se diversificarem entre os ODS, ao contrário dos investidores, que têm maior flexibilidade para navegar entre diferentes áreas.

Outro ponto relevante é que o estudo se depara com a ausência de pesquisas de mercado ou literatura específica sobre o ecossistema de negócios de impacto no Brasil, especialmente no que tange à sua conexão com os ODS. Essa limitação torna desafiador entender de forma mais robusta a interconexão entre as atividades dos negócios de impacto e os resultados obtidos nas metas dos ODS. Isso, por sua vez, compromete uma análise mais detalhada e estratégica de como esses negócios podem evoluir e ampliar sua contribuição para a Agenda 2030.

Ainda assim, ao avaliar os setores mais promissores através da análise SWOT, é possível identificar que a principal força dos negócios de impacto no Brasil é seu alinhamento com as demandas crescentes por sustentabilidade e responsabilidade social. Contudo, as fraquezas são evidentes na falta de capacidade de atuação em múltiplos setores e na carência de capital e infraestrutura. As oportunidades emergem nos setores que já demonstram avanços, como saúde, educação e inovação industrial, que, de acordo com a Matriz BCG, possuem potencial para se tornarem “Estrelas” – áreas de alto crescimento e impacto. Por outro lado, as ameaças são visíveis nos setores que ainda enfrentam retrocessos, como o ODS 2 (Fome Zero) e o ODS 13 (Ação contra a Mudança Global do Clima), onde fatores políticos e econômicos continuam a restringir o progresso (BURGOS, 2019).

Portanto, ao conectar esses resultados às teorias estratégicas já consolidadas na literatura científica, fica claro que o ecossistema de negócios de

impacto no Brasil ainda está em um estágio de maturação, com potencial para crescimento significativo, especialmente em setores onde a inovação disruptiva pode criar novos mercados, como sugere a Teoria do Oceano Azul. No entanto, esse crescimento está condicionado a uma série de fatores externos e internos que exigem estratégias bem definidas, tanto por parte dos negócios de impacto quanto dos investidores. A limitação do estudo em abordar a atuação em múltiplos ODS simultaneamente e a escassez de pesquisas sobre o ecossistema nacional reforçam a necessidade de mais investimentos em inovação, além de um ambiente político-econômico mais favorável para promover o avanço das metas da Agenda 2030.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado proporciona uma análise detalhada do ecossistema de negócios e investidores de impacto no Brasil, utilizando o MIPS para correlacionar a Escala de Desenvolvimento e Impacto (EDI) com a Escala de Progresso Sustentável (EPS). A combinação dessas escalas oferece uma visão abrangente sobre como diferentes áreas e setores estão contribuindo para o avanço dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e revela o potencial e os desafios enfrentados por negócios e investidores de impacto no país.

Os resultados obtidos evidenciam que tanto os negócios de impacto quanto os investidores possuem perfis e desafios distintos. Enquanto os investidores demonstram uma capacidade superior de alocar capital em uma ampla gama de setores, possibilitando uma maior flexibilidade e diversidade em suas estratégias, os negócios de impacto frequentemente enfrentam limitações associadas à sua atuação setorial específica. Essas limitações se manifestam na dificuldade de atuar de forma transversal em múltiplos ODS simultaneamente, uma questão que pode ser analisada à luz da Matriz BCG e da Teoria do Oceano Azul.

A análise revelou que setores como saúde e educação, classificados como “emergentes” na Escala de Desenvolvimento e Impacto (EDI), têm mostrado progresso significativo e estão se distanciando da competição convencional, criando novos nichos e gerando inovação. Esse fenômeno é parcialmente impulsionado por eventos externos, como a pandemia de COVID-19, que atuou como um catalisador para a inovação e adaptação rápida. No entanto, outras áreas, como água potável e saneamento, permanecem em estágios iniciais de desenvolvimento, indicando a presença de barreiras significativas que ainda precisam ser superadas.

O uso das Teorias de Porter e PESTEL forneceu uma compreensão mais profunda das forças externas e internas que impactam o progresso dos ODS. Os negócios de impacto enfrentam barreiras de entrada elevadas e desafios associados à inovação, enquanto os investidores possuem maior liberdade para diversificar seus portfólios, enfrentando menos resistência. Essa dinâmica destaca um desequilíbrio significativo entre as capacidades e desafios dos negócios e investidores de impacto.

Além disso, a falta de literatura específica e de pesquisas de mercado sobre o ecossistema de negócios de impacto no Brasil limita a compreensão detalhada da

interconexão entre atividades e resultados dos ODS. Essa limitação sublinha a necessidade de mais estudos e dados que possam oferecer insights mais robustos sobre como esses negócios podem evoluir e expandir sua contribuição para a Agenda 2030.

A proposta metodológica apresentada neste estudo demonstrou ser uma ferramenta inovadora e eficaz para mapear e mensurar o ecossistema de inovação no Brasil. Embora não substitua metodologias de análise de negócios já consolidadas na literatura, sua aplicação oferece uma análise mais precisa e direcionada, destacando nuances que outras metodologias podem não capturar. Quando combinada com essas abordagens já consolidadas, ela não apenas enriquece as análises existentes, mas também abre novas possibilidades para identificar estratégias mais assertivas. Assim, o MIPS pode desempenhar um papel decisivo no avanço das metas dos ODS, fornecendo insights mais aprofundados para superar desafios complexos.

6.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para potencializar o impacto dos negócios e investidores alinhados aos ODS no Brasil, é fundamental que novas estratégias e pesquisas sejam desenvolvidas. As seguintes recomendações visam abordar lacunas identificadas no estudo e promover avanços substanciais no ecossistema de impacto:

- 1. Expansão da Pesquisa Setorial:** É crucial realizar pesquisas mais aprofundadas em setores específicos para entender melhor as dinâmicas e barreiras que afetam o progresso dos ODS. Estudos direcionados podem oferecer insights mais detalhados sobre as razões para o desempenho variável entre os setores e como superar os desafios específicos enfrentados por cada um.
- 2. Análise Longitudinal:** Investigar a evolução das iniciativas de impacto ao longo do tempo pode fornecer uma perspectiva mais clara sobre como as condições externas, como mudanças políticas e econômicas, influenciam o progresso dos ODS. Estudos longitudinais permitirão observar tendências e

mudanças ao longo dos anos, contribuindo para uma compreensão mais dinâmica do ecossistema.

- 3. Análise de Políticas Públicas:** Estudar o impacto das políticas públicas e da governança no avanço dos ODS pode ajudar a identificar áreas onde a intervenção governamental e o apoio institucional podem ser mais eficazes. Essa análise pode orientar a formulação de políticas que incentivem o desenvolvimento sustentável e a inovação.
- 4. Desenvolvimento de Metodologias Integradas:** Criar e testar metodologias que integrem a atuação de negócios de impacto com os interesses dos investidores de forma mais eficaz. Investigar como as sinergias entre negócios e investidores podem ser maximizadas para promover um progresso mais robusto em relação aos ODS.

7 REFERÊNCIAS

AGRAWAL, A.; HOCKERTS, K. Impact investing strategy: managing conflicts between impact investor and investee social enterprise. *Sustainability*, v. 11, n. 15, art. 4117, ago. 2019. DOI: 10.3390/su11154117.

ALSAYEGH, M. F.; RAHMAN, R. A.; HOMAYOUN, S. Corporate Economic, Environmental, and Social Sustainability Performance Transformation through ESG Disclosure. *Sustainability*, v. 12, n. 9, 2020. DOI: 10.3390/su12093910.

Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE); Instituto de Cidadania Empresarial (ICE). O panorama das aceleradoras e incubadoras no Brasil. 2017.

Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE). Investimentos de Impacto no Brasil 2021. 2023.

BARKI, E. Negócios de impacto: tendência ou modismo?. *Sociedade e Gestão*, FGV Executivo, v. 14, n. 1, 2015.

BARKI, E.; RODRIGUES, J.; COMINI, G. M. Negócios de impacto: um conceito em construção. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 9, n. 4, p. 477-504, 2020. DOI: 10.14211/regepe.v9i4.1980.

BAS, E. The integrated framework for analysis of electricity supply chain using an integrated SWOT-fuzzy TOPSIS methodology combined with AHP: The case of Turkey. *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*, v. 44, n. 1, p. 897-907, 2013. DOI: 10.1016/j.ijepes.2012.08.045.

BELLANDI, F. Further developments of the financially-ESG sustainable growth matrix. *International Journal of Business and Management*, v. 17, n. 2, p. 112-126, 2022. DOI: 10.5539/ijbm.v17n2p1.

BORNHAUSEN, R. A. K.. *Desafios jurídicos dos negócios de impacto social no Brasil*. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

BRUIJL, G. The relevance of Porter's Five Forces in today's innovative and changing business environment. *SSRN Electronic Journal*, 2018. DOI: 10.2139/ssrn.3192207.

BUGG-LEVINE, A.; EMERSON, J. *The Impact Investor: Lessons in Leadership and Strategy for Changing the World*. Hoboken: Wiley, 2011.

BURGOS, F. *Capítulo 3: Reflexões sobre o papel dos governos no campo dos negócios de impacto*. In: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. (Orgs.). Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019. p. 57-77.

CAMPILLO, T.; GENTILI, P.; RODRIGUES, M.; HOEWELL, G. R. Faces da desigualdade no Brasil: um olhar sobre os que ficam para trás. *Saúde Debate*, Rio

de Janeiro, v. 42, n. Especial 3, p. 54-66, nov. 2018. DOI: 10.1590/0103-11042018S305.

CRUZ, C.; QUITÉRIO, D.; SCRETAS, B. *Capítulo 2: O ecossistema de fomento aos investimentos e negócios de impacto: rompendo fronteiras*. In: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. (Orgs.). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019. p. 25-57.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. *R. Adm.*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012. DOI: 10.5700/rausp1045.

COMINI, G. M.; ROSOLEN T.; FISCHER, R. M. *Capítulo 10: Inovações socioambientais: uma análise de soluções e estratégias criadas por negócios de impacto no Brasil*. In: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. (Orgs.). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019. p. 217-237.

DE SOUZA, L. E. P. F.; DE BARROS, R. D.; BARRETO, M. L.; KATIKIREDDI, S. V.; HONE, T. V.; DE SOUSA, R. P.; LEYLAND, A.; RASELLA, D.; MILLETT, C. J.; PESCARINI, J. The potential impact of austerity on attainment of the Sustainable Development Goals in Brazil. *BMJ Global Health*, v. 4, n. 5, 2019. DOI: 10.1136/bmjgh-2019-001661.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation - Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1998. DOI: 10.2307/41165746.

GRIGGS, D. et al. Sustainable development goals for people and planet. *Nature*, v. 495, n. 7441, p. 305-307, 2013. DOI: 10.1038/495305a.

GTSC A2030. *VII Relatório Luz da Sociedade Civil da Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável Brasil*. [S.l.], Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030, 2023.

HAMBRICK, D. C.; MACMILLAN, I. C.; DAY, D. L. Strategic attributes and performance in the BCG matrix - a PIMS-based analysis of industrial-product businesses. *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 3, p. 510-531, 1982. DOI: 10.5465/256077.

HART, S. L. *Capítulo 1: Capitalismo movido por propósito*. In: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. (Orgs.). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019. p. 19-25.

IPCC. *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability*. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge University Press, Cambridge, UK and New York, NY, USA, 2022. 3056 p. DOI: 10.1017/9781009325844.

HALL, J. K.; DANEKE, G. A.; LENOX, M. J. Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, v. 25, n. 5, p. 439-448, 2010. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2010.01.002.

ISABELLE, D.; HORAK, K.; MCKINNON, S.; PALUMBO, C. Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries. *Technology Innovation Management Review*, v. 10, n. 6, p. 28-41, 2020. DOI: 10.22215/timreview/1366.

ISORAITE, M.; ALPERYTE, I. How the blue ocean strategy helps innovate social inclusion. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, v. 10, n. 2, p. 239-254, 2022. DOI: 10.9770/jesi.2022.10.2(15).2(15).

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy*. 8. ed. Harlow: Prentice Hall, 2008.

KIM, C.; YANG, K. H.; KIM, J. A strategy for third-party logistics systems: a case analysis using the blue ocean strategy. *Omega - International Journal of Management Science*, v. 36, n. 4, p. 522-534, 2008. DOI: 10.1016/j.omega.2006.11.011.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, v. 82, n. 10, p. 76-83, 2004.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, v. 47, n. 3, p. 105-121, 2005. DOI: 10.2307/41166308.

KOGA, N. M.; FILGUEIRAS, F.; BAIA DO NASCIMENTO, M. I.; BORALI, N.; BASTOS, V. Policy capacity and governance conditions for implementing sustainable development goals in Brazil. *Revista do Serviço Público*, v. 71, n. b, p. 38-77, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71ib.4059.

KÖLBEL, J. F.; HEEB, F.; PAETZOLD, F.; BUSCH, T. Can sustainable investing save the world? Reviewing the mechanisms of investor impact. *Organization & Environment*, v. 33, n. 4, p. 554-574, 2020. DOI: 10.1177/1086026620919202.

LEAL FILHO, W.; TRIPATHI, S. K.; ANDRADE GUERRA, J. B. S. O. D.; GINÉ-GARRIGA, R.; ORLOVIC LOVREN, V.; WILLATS, J. Using the sustainable development goals towards a better understanding of sustainability challenges. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, v. 26, n. 2, p. 179-190, 2019. DOI: 10.1080/13504509.2018.1505674.

LI, F. Y.; CAO, X.; OU, R. A network-based evolutionary analysis of the diffusion of cleaner energy substitution in enterprises: The roles of PEST factors. *Energy Policy*, v. 156, 2021. DOI: 10.1016/j.enpol.2021.112385.

LOHTANDER, M.; AHOLAINEN, A.; VOLOTINEN, J.; PELTOKOSKI, M.; RATAVA, J. Location independent manufacturing - case-based blue ocean strategy. In: *27th*

International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing, FAIM2017. v. 11, p. 2034-2041, 2017. DOI: 10.1016/j.promfg.2017.07.355.

MALHI, Y.; ROBERTS, J. T.; BETTS, R. A.; KILLEEN, T. J.; LI, W. H.; NOBRE, C. A. Climate change, deforestation, and the fate of the Amazon. *Science*, v. 319, n. 5860, p. 169-172, 2008. DOI: 10.1126/science.1146961.

MARTINELLI, L. A.; NAYLOR, R.; VITOUSEK, P. M.; MOUTINHO, P. Agriculture in Brazil: impacts, costs, and opportunities for a sustainable future. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, v. 2, n. 5-6, p. 431-438, 2010. DOI: 10.1016/j.cosust.2010.09.008.

MIO, C.; PANFILO, S.; BLUNDO, B. Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, v. 29, n. 8, p. 3220-3245, 2020. DOI: 10.1002/bse.2568.

NILSSON, M.; GRIGGS, D.; VISBECK, M. Map the interactions between Sustainable Development Goals. *Nature*, v. 534, n. 7607, p. 320-322, 2016. DOI: 10.1038/534320a.

OMMANI, A. R. Strengths, weakness, opportunity and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management*, v. 5, n. 22, p. 9448-9454, 2011.

ONU. Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development. 2015. Disponível em: http://www.un.org/pga/wp-content/uploads/sites/3/2015/08/120815_outcome-document-of-Summit-for-adoption-of-the-post-2015-development-agenda.pdf. Acesso em: 28 agosto de 2024.

PECL, G. T. et al. Biodiversity redistribution under climate change: Impacts on ecosystems and human well-being. *Science*, v. 355, n. 6332, 2017. DOI: 10.1126/science.aai9214.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. *Revista de Administração Empresarial*, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160207>.

PIPE SOCIAL; QUINTESSA. Mapa de Negócios de Impacto Socioambiental 2023. 2023.

ROSATI, F.; FARIA, L. G. D. Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 26, n. 3, p. 588-597, 2019. DOI: 10.1002/csr.1705.

SACHS, J. D. *The Age of Sustainable Development*. New York: Columbia University Press, 2015.

SCHULTE, L. A. et al. Meeting global challenges with regenerative agriculture producing food and energy. *Nature Sustainability*, v. 5, n. 5, p. 384-388, 2022. DOI: 10.1038/s41893-021-00827-y.

SAIZ, L. C.; CHORDÀ, I. M.; PERALES, R. M Y. Impacto social y económico de las aceleradoras de emprendimiento: análisis de factores condicionantes e implicaciones para la innovación social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n. 93, p. 211–240, 2018. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.9855>.

SEBRAE; PNUD. *Gestão do Conhecimento no Ecossistema de Negócios de Impacto no Brasil*. Coordenação: Profa. Dra. Graziella Maria Comini, Prof. Dr. Edgard Barki. Brasília: PNUD, 2018.

SEIXAS, C. S.; PRADO, D. S.; JOLY, C. A.; MAY, P. H.; NEVES, E. M. S. C.; TEIXEIRA, L. R. Environmental governance in Brazil: towards the Sustainable Development Goals (SDGs)? *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 25, n. 81, 2020. DOI: 10.12660/cgpc.v25n81.81404.

SHAHBAZI, S.; ARJMANDI, R.; MONAVARI, M.; GHODUSI, J. Application of multi-attribute decision-making methods in SWOT analysis of mine waste management (case study: Sirjan's Golgohar iron mine, Iran). *Resources Policy*, v. 51, p. 67-76, 2017. DOI: 10.1016/j.resourpol.2016.11.002.

SOARES, B.; MOUTINHO, P.; NEPSTAD, D.; ANDERSON, A.; RODRIGUES, H.; GARCIA, R.; DIETZSCH, L.; MERRY, F.; BOWMAN, M.; HISSA, L. Role of Brazilian Amazon protected areas in climate change mitigation. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, v. 107, n. 24, p. 10821-10826, 2010. DOI: 10.1073/pnas.0913048107.

SOUSA, G. C.; CASTAÑEDA-AYARZ, J. A. PESTEL analysis and the macro-environmental factors that influence the development of the electric and hybrid vehicles industry in Brazil. *Case Studies on Transport Policy*, v. 10, n. 1, p. 686-699, 2022. DOI: 10.1016/j.cstp.2022.01.030.

SONG, J. B.; SUN, Y.; JIN, L. L. PESTEL analysis of the development of the waste-to-energy incineration industry in China. *Renewable & Sustainable Energy Reviews*, v. 80, p. 276-289, 2017. DOI: 10.1016/j.rser.2017.05.066.

THAKUR, V. Framework for PESTEL dimensions of sustainable healthcare waste management: Learnings from COVID-19 outbreak. *Journal of Cleaner Production*, v. 287, 2021. DOI 10.1016/j.jclepro.2020.125562.

UDEMBA, E. N.; TOSUN, M. Energy transition and diversification: A pathway to achieve sustainable development goals (SDGs) in Brazil. *Energy*, v. 239, 2022. DOI: 10.1016/j.energy.2021.122199.

WELLNER, S.; LAKOTTA, J. Porter's Five Forces in the German railway industry. *Journal of Rail Transport Planning & Management*, v. 14, 2020. DOI: 10.1016/j.jrtpm.2020.100181.

YAŞAR, Burze. Impact investing: a review of the current state and opportunities for development. *Istanbul Business Research*, v. 50, n. 1, p. 177-196, 2021. ISSN 2630-5488. Istanbul University Press, Istanbul. DOI: <https://doi.org/10.26650/ibr.2021.51.0117>.

YÜKSEL, I.; DAGDEVIREN, M. Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis: A case study for a textile firm. *Information Sciences*, v. 177, n. 16, p. 3364-3382, 2007. DOI: 10.1016/j.ins.2007.01.001.

YÜKSEL, I. Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business & Management*, v. 7, n. 24, p. 52-66, 2012.

YUNNA, W.; YISHENG, Y. The competition situation analysis of shale gas industry in China: Applying Porter's five forces and scenario model. *Renewable & Sustainable Energy Reviews*, v. 40, p. 798-805, 2014. DOI: 10.1016/j.rser.2014.08.015.

ZHANG, L.; GUO, S.; WU, Z. Z.; ALSAEDI, A.; HAYAT, T. SWOT Analysis for the Promotion of Energy Efficiency in Rural Buildings: A Case Study of China. *Energies*, v. 11, n. 4, p. 851, 2018. DOI: 10.3390/en11040851.