

FORMAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO DE IMPACTO: o caso do projeto APB na empresa BRP

ANDRÉA SILVEIRA DA SILVA
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

BRUNO HENRIQUE ROCHA FERNANDES
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

ROSILEIA MILAGRES
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

MARINA DE ALMEIDA CRUZ
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES - MG

FORMAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO DE IMPACTO: o caso do projeto APB na empresa BRP

1 INTRODUÇÃO

A estratégia das empresas vinculada ao desempenho social e ambiental ganha cada vez mais importância em um cenário de recursos naturais escassos e de grande desigualdade social (Lima, Kieling, Veiga Ávila, Paço & Zonato, 2023; Le, Tran, Lam, Tra & Uyen, 2024). Os recursos governamentais e as doações são insuficientes para abordar os problemas vividos pela população mundial, como pobreza, agricultura, água, habitação, educação, saúde, energia, igualdade de gênero, serviços financeiros e desenvolvimento sustentável.

Nesse contexto, esforços são realizados por organizações internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), para comprometer países sobre a importância de desenvolverem políticas nacionais e atividades de cooperação internacional para atenderem a essas demandas por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). No âmbito empresarial, muitas organizações motivadas a encontrarem solução para esses problemas vêm adequando seus investimentos na sociedade em direção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Berrone, Rousseau, Ricart, Brito & Giuliadori, 2023).

Porter e Kramer (2011) defendem que existe há longa data um antagonismo entre a atividade empresarial e a sociedade, onde para as empresas beneficiarem a sociedade, precisam moderar seu sucesso econômico. Nessa perspectiva, a estratégia das empresas foi moldada e excluíram do seu raciocínio econômico as questões sociais e ambientais. Os autores também fazem uma crítica às empresas por terem entregue a solução de problemas sociais para governos e organizações não governamentais e resumirem sua atuação a programas de responsabilidade empresarial.

A atuação da empresa junto à sociedade surge como uma reação a pressões externas, como um gasto necessário e para melhorar sua reputação (Berrone et. al. & Giuliadori, 2023; Le et. al., 2024). Nessa perspectiva, o poder público, por sua vez, não consegue regular e ainda não oferece caminhos para facilitar a geração de valor compartilhado. A situação apresentada é como se governo e empresa estivessem cada um de um lado e que o outro é um obstáculo às suas metas (Lima, Kieling, Veiga Ávila, Paço & Zonato, 2023).

Porter e Kramer (2011) acreditam que a oportunidade de gerar valor econômico por criação de valor social será uma das mais poderosas forças motrizes do crescimento econômico mundial. Essa forma representa uma nova forma de entender clientes, produtividade e influências externas sobre o sucesso da empresa. Ilumina as enormes necessidades humanas a serem satisfeitas, os grandes e novos mercados a servir, os custos internos de déficits sociais e comunitários, assim como as vantagens competitivas a serem obtidas com seu enfrentamento. A empresa registrará verdadeiros avanços na questão ambiental, por exemplo, quando tratá-la como motor de produtividade, não como resposta cosmética à pressão externa (Lima, Kieling, Veiga Ávila, Paço & Zonato, 2023; Gautier, Pache & Santos, 2023).

Para iluminar esse caminho empresarial a contribuir e influenciar transformações sociais, segundo Harji e Jackson (2012), foi criado o termo investimento de impacto, em 2007, quando a Fundação Rockefeller convidou líderes em finanças do Centro de Desenvolvimento Bellagio, na Itália, para discutir a necessidade e os meios de construir uma indústria com investimentos sociais e impacto ambiental positivos. Como investimento de impacto, os autores entendem aqueles destinados a criar impacto positivo na sociedade além de retorno financeiro.

No ano de 2010, a partir do relatório *Impact Investments: An Emergent Asset Class*, do banco americano J.P. Morgan e da Fundação Rockefeller, em parceria com a rede Global Impact Investing Network (GIIN), o setor de investimento de impacto passa a ter reconhecimento com

esse nome. Segundo o relatório, são considerados investidores de impacto instituições financeiras de desenvolvimento, fundações privadas, instituições financeiras de grande escala, gestores de fortunas privadas, bancos comerciais, gestores de fundos de aposentadoria, fundos de investimento e empresas. O material também destaca que empresas como a General Mills e a Starbucks estão diversificando a sua oferta e expandindo suas operações de comércio justo pelo investimento de impacto, assim como a empresa francesa de alimentos Danone que se uniu a Grameen para enfrentar a desnutrição. Com esse movimento, existem muitas oportunidades para as empresas estabelecidas implantarem estratégias de investimento de impacto que canalizem capital privado, em larga escala, para benefício social (Gautier, Pache & Santos, 2023; Borrello, Bengo, & Moran, 2024).

Já no contexto dos estudos acadêmicos sobre investimentos de impacto, existem algumas lacunas ainda a serem pesquisadas, como o conceito e a compreensão do termo investimento de impacto (Hochstadter & Scheck, 2015), escassez de estudos empíricos sobre quem e como está fazendo (Rowe, Nowak, Quaddus & Naude 2014; Borrello, Bengo, & Moran, 2024), faltam estudos sobre métricas de desempenho dos investimentos e se estuda pouco sobre os impactos dos investimentos para as comunidades (Rowe et al., 2014).

Em função da lacuna sobre a escassez de estudos sobre quem e como está fazendo investimentos de impacto, identificada por Borrello et. al., (2024) e Gautier et. al., (2023), uma perspectiva possível para abordar esse tema é a partir das lentes da estratégia como prática. A abordagem da estratégia como prática, aprofundada por Whittington et. al., (2006), pode examinar a questão de quem são os praticantes, quais as práxis e práticas aplicadas para que a estratégia de investimento de impacto possa acontecer.

A perspectiva da estratégia como prática pode ser uma alternativa interessante para investigar investimentos de impacto, pois esses movimentos estratégicos realizados por organizações podem influenciar e alcançar diversos stakeholders (Whittington, 1996; Jarzabkowski & Spee, 2009; Yoshikuni, Favaretto, Albertin & Meirelles, 2021; Prashantham & Healey, 2022). Este ponto marca um dos interesses da presente pesquisa: examinar a interação entre os componentes de uma iniciativa de investimento de impacto, a fim de se analisar como eles influenciam sua configuração.

Conforme descrito acima, como o tema investimento de impacto é recente nos estudos acadêmicos e nas práticas empresariais (Borrello, Bengo, & Moran, 2024), identificou-se a oportunidade de aprofundar esse conhecimento sob as lentes da estratégia como prática para compreender como se dá a implementação do investimento de impacto, em uma empresa já estabelecida, que decide fazer investimentos nessa direção, a fim de contribuir com as reflexões sobre as lacunas entre as empresas e os problemas sociais e ambientais.

Diante das oportunidades de estudos identificadas acima e, considerando o cenário de busca por estratégias empresariais diferenciadas que impactem a sociedade positivamente, a presente pesquisa teve como objetivo geral investigar como ocorre a formação da estratégia de investimento de impacto da empresa BRP no projeto APB a partir da perspectiva da estratégia como prática. Cabe ressaltar que os nomes da empresa e do projeto são fictícios, tendo em vista o acordo realizado com a empresa quanto ao sigilo dessas informações.

O fenômeno do investimento de impacto foi investigado, a partir de estudo de caso na empresa BRP, sob a abordagem da estratégia como prática. O estudo pretendeu identificar como empresas estabelecidas formam suas estratégias de investimento de impacto para contribuir com a solução de problemas sociais e ambientais. O foco do trabalho esteve nos estrategistas, nas atividades, na metodologia da estratégia da BRP, nas características do investimento de impacto e na criação de valor compartilhado com a sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia como prática

Para Luz e Walter (2015), a estratégia como prática tem a construção de suas bases teóricas nas ciências sociais: na sociologia, nas ciências sociais aplicadas (Administração) e nas ciências humanas (Psicologia e Educação). Segundo Walter, Augusto e Fonseca (2010), a abordagem da estratégia como prática (*strategy as practice*) consiste em um movimento derivado dos estudos da prática na teoria social dos anos de 1980 e teve, na área de estratégia, sua primeira nota de pesquisa em 1996. Os autores mais citados em pesquisas na área de estratégia como prática são Richard Whittington e Paula Jarzabkowski. Para Jarzabkowski e Spee (2009), a estratégia como prática surge em função de um descontentamento de pesquisadores com a pesquisa convencional sobre estratégia diante da baixa relevância atribuída ao fazer estratégia e ao papel dos estrategistas. Dessa forma, a perspectiva da estratégia como prática define a estratégia como uma prática social, na qual os estrategistas atuam e com a qual interagem, conforme Whittington (1996).

A perspectiva da estratégia como prática é uma corrente de pesquisa em que os estudiosos procuram entender a construção da estratégia de uma organização a partir das práticas dos indivíduos no dia a dia (Yoshikuni, et. al., 2021; Prashantham & Healey, 2022). Segundo Johnson, Melin e Whittington (2003) e Whittington (2003), à medida que os atores organizacionais interagem entre si nas rotinas organizacionais, a estratégia se constrói e a organização se forma, um processo contínuo que levou a termos como *strategizing* e *organizing*. Nessa conceituação, é utilizado o termo “estrategizar” que se refere ao “fazer estratégia”, isto é, à construção desse fluxo de atividades por ações e interações de múltiplos atores e das práticas em que eles se baseiam.

A partir desse embasamento teórico, para compor o conceito da estratégia como prática, Whittington (2006) propõe uma estrutura conceitual com três elementos-chave: práxis, práticas e praticantes. O termo práxis descreve toda a ação humana, é todo o processo de tomada de decisão, é a interconexão entre as ações individuais ou do grupo e das instituições políticas, econômicas e sociais que influenciam a prática e é o que realmente é feito.

Já a prática trata das ferramentas e metodologias que são adotadas pelo praticante, são as coisas feitas no sentido de serem aceitas como legítimas, nisso incluem-se os elementos cognitivos, comportamentais, motivacionais, discursos, que são coordenados e adaptados para a construção prática. Os praticantes são os agentes sociais que realizam estratégia, por meio de quem eles são, como eles agem e quais recursos utilizam para definir as estratégias e que estão inter-relacionados à prática e à práxis (Yoshikuni, et. al., 2021; Prashantham & Healey, 2022).

Para a autora, o *strategizing* é formado pela junção dos elementos práxis, práticas e praticantes, em que a práxis é o conjunto de atividades locais, socialmente aceitas e que podem ser estrategicamente importantes, para a orientação e a sobrevivência de um grupo, de uma organização ou de uma indústria. As práticas são cognitivas, comportamentais, procedimentais, discursivas, motivacionais e físicas combinadas, coordenadas e adaptadas para criar uma práxis. Os praticantes são representados pelos atores que afetam a construção de práticas pelo que são, pela forma como agem e pelos recursos que utilizam (Jarzabkowski, Balogun, 2007).

A estratégia como prática busca a compreensão do dia a dia da formulação da estratégia, sendo necessário compreender o que vem a ser a comunicação, as reuniões, os gestos, os discursos e os escritos para essa formulação, integrando os níveis micro e macro de análise (Whittington, 2003), pois a pesquisa tradicional de estratégia, de certa forma, minimizou o papel do ser humano (Jarzabkowski, Balogun, 2007). Dessa forma, a estratégia foi definida como a atividade localizada e socialmente realizada (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007; Yoshikuni, et. al., 2021).

Segundo Luz e Walter (2015), a **prática** estratégica, a partir da abordagem da estratégia como prática, pode ser definida como (a) rotinas de comportamentos; (b) princípios de atuação; (c) ferramentas sociais, símbolos e materiais; e/ou (d) conjunto de ações (definidas histórica e coletivamente) aplicados ao contexto estratégico, ou seja, envolvidos na formação de estratégias (*strategizing*) (Whittington, 1996, 2006, 2007; Jarzabkowski, 2003; Jarzabkowski, Lê & Feldman, 2009; Jarzabkowski & Spee, 2009).

Práxis, de forma genérica, é um conceito muito amplo, podendo ser empregado para se referir a toda ação humana, como citado em Jarzabkowski, Balogun & Seidl, (2007). Na abordagem de estratégia como prática, poder-se-ia falar em práxis estratégica, a qual consistiria nas atividades cotidianas e rotineiras que os estrategistas efetivamente executam para a formação de estratégias (Whittington, 2006). A práxis estratégica abrange a integração das atividades de diferentes estrategistas, grupos e instituições, interligando atividades individuais, grupais, organizacionais e institucionais (Jarzabkowski & Spee, 2009; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

Percebe-se que, considerando as obras analisadas de Whittington e Jarzabkowski, os **estrategistas ou praticantes de estratégia** podem ser compreendidos como atores que atuam na formação de práticas estratégicas, ou seja, estão envolvidos com o *strategizing* (Whittington, 2001, 2002, 2003, 2006). Esses atores podem ocupar diferentes funções e níveis hierárquicos da organização, assim como podem ser externos a ela (Whittington, 2003, 2006; Whittington, Yakis-Douglas & Cailluet, 2011). Essa definição pode ser ampliada ainda mais para incluir todos os atores que auxiliam na realização de estratégias (Whittington, Yakis-Douglas & Cailluet, 2011), estando direta ou indiretamente envolvidos com a estratégia organizacional (Jarzabkowski & Spee, 2009; Yoshikuni, et. *al.*, 2021).

Ressalta-se, ainda, que os estrategistas se inter-relacionam com a prática estratégica e a práxis estratégica, atuando como mediadores entre eles (Balogun & Johnson, 2005; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007; Whittington, 2006).

2.2. Investimento de Impacto

O investimento de impacto surge como uma oportunidade de consolidar a relação entre as organizações e a sociedade. O investimento de impacto é um tipo de estratégia empresarial em que a empresa visa promover algum tipo de mudança positiva na sociedade e, ao mesmo tempo, obter lucro (Gautier, Pache & Santos, 2023; Borrello, Bengo, & Moran, 2024).

Nos últimos anos, tanto no âmbito dos estudos acadêmicos como de instituições privadas ou não governamentais, o tema investimento de impacto tem sido debatido e as discussões ampliadas na tentativa de solucionar problemas sociais e ambientais, em grande escala, conforme descrito por Hochstadter e Scheck (2015).

A estratégia de investimento de impacto por empresas tem ganhado força, nos últimos anos e os estudos acadêmicos têm acompanhado esse movimento, influenciados pela preocupação das empresas em buscar soluções para os problemas sociais e ambientais presentes (Borrello, Bengo, & Moran, 2024).

O termo investimento de impacto, segundo Harji e Jackson (2012), foi criado em 2007, quando a Fundação Rockefeller convidou líderes em finanças, no Centro de Desenvolvimento Bellagio, na Itália, para discutir a necessidade e os meios de construir uma indústria com investimentos sociais e impacto ambiental positivos.

Segundo Hochstadter e Scheck (2015), dada a escassez de pesquisa acadêmica, o discurso de investimento de impacto é impulsionado, principalmente, pelos termos: mercados de capital social, finanças sociais e investimento social, em vez de investimento de impacto. As autoras também identificam que, recentemente, tem havido muito interesse em investimento de impacto em todo o mundo. Intermediários especializados, principais players financeiros e

governos se tornaram envolvidos com o tema, assim como universidades de renome que já incluíram cursos de investimento de impacto em seus currículos e muitas contribuições de praticantes foram publicadas. Apesar de toda essa atividade, a clareza conceitual continua sendo uma questão: a ausência de uma definição uniforme, a variável de termos alternativos e os limites pouco claros estão sendo criticados (Borrello, Bengo, & Moran, 2024).

Considerando os estudos acima, o investimento em impacto é geralmente definido em torno de dois elementos principais: retorno financeiro e algum tipo de impacto não financeiro. O retorno do capital principal investido parece ser um requisito mínimo. Em geral, no entanto não há limitações em relação ao nível esperado de retorno financeiro, ou seja, se deve estar abaixo ou acima das taxas de mercado.

No que diz respeito ao não impacto financeiro, o investimento no impacto é geralmente definido em torno de um impacto social e/ou ambiental. Além disso, as definições exigem ainda que o retorno não financeiro seja intencional e mensurável ou medido, respectivamente. Na presente pesquisa foi considerado o conceito de investimento de impacto com retorno financeiro, seja do valor investido ou de retorno competitivo, para estratégia de investimento de impacto.

Hochstadter e Scheck (2015), na tentativa de elucidar o conceito de investimento de impacto, também relacionaram o significado com investimento social e investimento socialmente responsável, classificando se os conceitos eram sinônimos, subordinados ou distintos.

Para fins do presente estudo, foi considerado que o investimento de impacto é sinônimo de investimento social e que é distinto de investimento socialmente responsável, em função de não estar vinculado diretamente aos impactos operacionais das empresas, caminhando em direção à maioria dos estudiosos sobre o tema.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O método de pesquisa escolhido para realizar o presente estudo foi o estudo de caso único. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica que verifica um fenômeno contemporâneo, em seu contexto da vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Segundo Eisenhardt (1989), os estudos de casos podem ser usados para atingir vários objetivos: prover descrição, testar teoria ou gerar teoria e descreve esse método como uma estratégia de pesquisa focada no entendimento da dinâmica em determinados fenômenos.

O estudo de caso único foi o método mais apropriado para a pesquisa apresentada, uma vez que buscou compreender o fenômeno da formação da estratégia de investimento de impacto, procurando associações comuns entre os fatores, a partir de um projeto que ocorre em determinado ambiente institucional.

O principal diferencial que o estudo de caso ofereceu, para investigar como se dá a implementação da estratégia de investimento de impacto, é a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências encontradas em documentos e entrevistas. A pesquisa qualitativa considera que o pesquisador vai observar os fatos sob a óptica de alguém interno à organização e que vai buscar uma profunda compreensão do contexto da situação. Esta pesquisa qualitativa enfatizou o processo dos acontecimentos, considerando a sequência dos fatos ao longo do tempo (Yin, 2015).

A empresa estudada na presente pesquisa foi a BRP, uma empresa de capital aberto brasileira, produtora de bens de consumo. O nome real da empresa foi omitido, tendo em vista o acordo de sigilo realizado com a empresa anteriormente à coleta dos dados. As unidades empíricas de análise utilizadas para o estudo de caso único foram os praticantes, as práxis, as

práticas, a caracterização do investimento de impacto do projeto APB da empresa BRP e a identificação da criação de valor compartilhado para a sociedade.

A estratégia de coleta de dados adotada para o estudo de caso único foi, a partir de entrevistas com roteiro semiestruturado com os atores e praticantes, que fazem parte da estratégia de investimento de impacto, assim como análise documental sobre o projeto APB, a empresa BRP, o programa APB da YAT Negócios Sociais e informações da Fundação Water.

A entrevista com roteiro semiestruturado e a análise documental proporcionaram investigar a relação entre a dinâmica contextual da conduta estratégica dos estrategistas e o fenômeno investimento de impacto proporcionando ligação entre eles.

Neste estudo, a entrevista com roteiro semiestruturado ocorreu com dois membros da diretoria de Sustentabilidade da BRP: a diretora de sustentabilidade e a consultora interna de sustentabilidade, com um membro da YAT Negócios Sociais Brasil e um membro da Fundação Water. Foi oportuna pela possibilidade de contextualização temporal e factual dos acontecimentos que foram capturados nas entrevistas. Cada entrevista teve a duração de cerca de uma hora. Os áudios foram gravados e depois transcritos. A entrevista foi composta por questões abertas e semiestruturadas. Apesar de se ter utilizado a sequência de perguntas pré-determinadas, por diversas vezes, surgiram perguntas derivadas de respostas do entrevistado que possibilitaram um enquadramento adequado das características longitudinais dos fenômenos reportados.

O roteiro de entrevistas semiestruturado foi composto de 21 perguntas. Tais questões foram elaboradas de acordo com as categorias analíticas investigadas (estratégia como prática, investimento de impacto e efetividade).

Para compor a estratégia de coleta de dados, além das entrevistas com roteiro semiestruturado, também foi utilizada a análise documental, a partir de documentos da empresa BRP e de parceiros externos. A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja revelando aspectos novos do tema de pesquisa proposto no estudo (Yin, 2015).

Como documentos relevantes, foram analisados para esta pesquisa: matérias de jornais e revistas, o programa do curso YAT, análise dos sites: do projeto APB, da YAT Negócios Sociais, da Fundação Water, do SISAR e da BRP. A análise desses documentos ocorreu, por meio da apuração e organização do material, baseando-se em suas leituras sucessivas e sistemáticas.

Os parágrafos dos documentos que descreviam alguma ação realizada ou instituída como relevante ao contexto da pesquisa foram destacados. Foi realizada, então, uma releitura desses parágrafos destacados e foram organizados por temas de relevância, conforme blocos definidos no roteiro de entrevista e convergência com a pirâmide da estratégia como prática de Johnson, Whittington e Scholes (2011).

A característica temporal dos documentos foi fundamental para evidenciar e verificar a veracidade de alguns fatos destacados na etapa de entrevistas do estudo. Em outras palavras, as análises dos documentos serviram de fonte de dados e, ao mesmo tempo, fontes de verificação dos dados, proporcionando rigor e confiabilidade à pesquisa.

As entrevistas com roteiro semiestruturado e a análise documental possibilitaram a apuração, descrição e interação dos fatores estudados do fenômeno da estratégia de investimento de impacto.

Para a análise dos dados, os áudios gravados das entrevistas foram transcritos. Todo o conteúdo da entrevista foi revisto duas vezes de forma a realizar marcações e relacionar os fatores que estavam sendo pesquisados: praticantes, práxis, práticas, investimento de impacto e papel da empresa na sociedade. Após a marcação e relação entre os fatores pesquisados, foi possível retornar, especificamente, aos pontos mais importantes para uma análise mais apurada e detalhada das interações. Os dados foram então categorizados por meio da técnica de análise

de conteúdo (Bardin, 1997). Desta forma, foi possível concatená-los, interligá-los e interpretá-los, atribuindo-se especificidades temporais e contextuais a episódios que, sem esta análise das entrevistas, permaneceriam “soltos” em relação às proposições da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa estudada para o presente projeto de pesquisa foi a BRP, uma empresa de capital aberto brasileira, produtora de bens de consumo. A empresa já dispunha de projetos de gestão de água interna e externamente e decidiu, em 2015, fazer algo que tivesse impacto na sociedade. A partir de um curso promovido por uma organização não governamental da área de negócios sociais, começou a refletir e a ouvir provocações no sentido do que mais a BRP poderia fazer pelos problemas do mundo, alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Com base nesse movimento, a empresa decidiu optar por uma estratégia de investimento de impacto, criando um produto na carteira de bebidas da BRP, a água mineral APB, que seria vendida e teria todo o seu lucro revertido para levar água potável a comunidades no semiárido brasileiro, especialmente na região Nordeste.

Para compor a estratégia de investimento de impacto da BRP, foram firmadas parcerias com empresas sem fins lucrativos que compartilharam modelos de gestão comunitária de água.

O compromisso da BRP com a sustentabilidade é assumido, publicamente, em seus relatórios e site com o documento “Juntos por um mundo melhor” e, por meio de metas, relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que são traçadas e divulgadas periodicamente. Para garantir um futuro próspero, a empresa trabalha de forma sustentável, considerando a preservação de recursos naturais e o cuidado com as pessoas: fornecedores, empregados e consumidores.

4.1 O projeto APB e as metas da BRP de gestão da água

Segundo dados da Organização das Nações Unidas (ONU), o mundo enfrentará um déficit de 40% no abastecimento de água potável em 2030. A Organização Mundial de Saúde mostra que 1,8 bilhão de pessoas no mundo usam fontes de água contaminada. No Brasil, 35 milhões não têm acesso à água potável, a maior parte deles no semiárido. As famílias perdem até seis horas por dia, buscando água no semiárido, segundo o Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário.

Com o objetivo de contribuir com o acesso à água potável, a BRP lançou, em 2017, o primeiro investimento de impacto social: a água mineral APB. O lucro das vendas é 100% revertido para projetos de acesso à água potável no semiárido. A APB foi planejada e desenvolvida, em 2016, a partir do treinamento de negócios sociais de uma empresa de consultoria. O objetivo é que quanto mais consumidores acreditarem no projeto e escolherem a APB como a sua água mineral, mais pessoas serão ajudadas. Esse projeto reforça a visão da BRP, que é justamente a proposta da água: unir as pessoas por um mundo melhor.

Como resultados alcançados, já foram realizadas perfurações de poços profundos e instalações de sistemas fotovoltaicos para baratear o custo do bombeamento de água, executados a oito comunidades dos estados do Ceará e Bahia.

A BRP atua nesses projetos em parceria com a empresa de consultoria de negócios sociais. Os investimentos acontecem em diversos projetos – soluções já existentes, ou inovadoras –, sempre em busca do acesso sustentável à água potável, com escalabilidade. Todos os projetos da APB, bem como os resultados financeiros, são verificados por uma empresa de auditoria externa, para garantir a mais alta transparência para o consumidor, e as informações sobre o projeto são divulgadas em um site. Além de mostrar os projetos que a empresa apoia, o

site traz o “lucrômetro”, que mostra o quanto de lucro foi gerado com a venda da APB, em tempo quase real.

A água é a principal causa e está no centro das ações de sustentabilidade da BRP e, para contribuir com esse objetivo, a empresa mantém, além do projeto APB, a participação em outros dois grandes projetos de abrangência nacional, com duas outras organizações não governamentais.

Segundo a diretora de sustentabilidade da BRP:

As empresas têm hoje, mais do que nunca, um papel essencial na resolução de problemas socioambientais, agindo como catalisadoras e agentes de mudança. Podem e devem usar sua estrutura, recursos e capacidade de execução em prol da resolução desses problemas. Estou muito feliz em participar do lançamento do primeiro negócio social da BRP, a água mineral APB. Este é um projeto que nasceu de um grupo muito diverso de pessoas, mas todas alinhadas com uma mesma causa: desenvolver algo que pudesse fazer a diferença no problema da falta de acesso a água potável no Brasil. (...) daí surgiu a ideia da APB: uma água mineral com um conceito totalmente inovador. Uma água mineral 200%, em que 100% de nutrientes ficam com o consumidor que bebe a água e 100% do lucro vai para projetos de acesso a água potável. Por meio da APB, estamos gerando uma plataforma para viabilizar o investimento social do consumidor. A BRP faz o que sabe: fabrica, distribui e vende o produto. E o consumidor adquire e usufrui da água, ao mesmo tempo em que contribui para uma causa real e para projetos com alto potencial de transformação social (trecho de entrevista com a diretora de sustentabilidade da BRP).

Os principais pilares definidos pela BRP, que sustentam o projeto APB, são: espírito coletivo, procedência da Água: lugares onde tem água em abundância, Funcionalidade – a água precisa ser boa para o consumidor que compra o produto e Transparência – site, impactados, lucrômetro.

Atualmente o monitoramento da implementação do projeto é realizado mensalmente e os principais indicadores são: volume de vendas da água APB, lucro, rentabilidade, pessoas beneficiadas e quantas pessoas conhecem a causa APB – BRP. A iniciativa conta com duas linhas de atuação: uma voltada para a implantação de sistemas de abastecimento de água comunitários e a outra para a implantação de cisternas em escolas.

Os principais desafios identificados pelos entrevistados ainda são: ampliar a comunicação e marketing da água APB, reforçando que a água é um produto diferenciado, aumentar os pontos de venda em supermercados, bares e restaurantes, identificar parceiros locais no semiárido para implantarem os projetos, em parceria com a consultoria em negócios sustentáveis, identificar novas tecnologias de acesso à água, garantir o engajamento e capacitação das comunidades como responsáveis pelo projeto e mensurar o impacto social que está sendo promovido.

4.2 Categorias de análise

Os dados coletados foram analisados, a partir das evidências baseadas em entrevistas e em análise documental dos temas pesquisados, em três categorias principais: estratégia como prática, investimento de impacto e o papel da empresa na sociedade.

4.2.1 Estratégia como Prática

FATOR A | Praticantes da Estratégia ou Estrategistas

A estratégia de investimento de impacto do projeto APB da BRP teve como praticantes os diretores de Sustentabilidade, Marketing e Industrial, os gerentes intermediários de Sustentabilidade, Marketing e Industrial e os parceiros YAT Negócios Sociais, Fundação Water e o Comitê Externo de Recursos Hídricos, formado por especialistas. Os praticantes que foram relatados como determinantes, para a formação da estratégia, foram os parceiros: YAT Negócios Sociais e a Fundação Water. A liderança de todo o processo foi realizada pela gerente de sustentabilidade, atual diretora de Sustentabilidade da BRP, a partir de provocações dos parceiros sobre como a empresa poderia contribuir para construção de soluções e resolver os problemas sociais e ambientais.

As principais características identificadas, em cada praticante, que favoreceram a formação da estratégia de investimento de impacto, estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais Características dos Praticantes

PRATICANTES	CARACTERÍSTICAS
BRP Alta gestão Diretora de Sustentabilidade Equipe de Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Espírito coletivo e colaborativo para elaboração de projetos e estratégia. • Conhecimento instalado sobre bebidas. • Estratégia de sustentabilidade definida e vinculada aos objetivos de Desenvolvimento Sustentável. • Referência no tema água: reúso, preservação e Gestão de bacias hidrográficas. • Cadeia de negócios estabelecida. • Liderança inovadora e empreendedora e com capacidade de traduzir a estratégia para a organização. • Time multidisciplinar dedicado e engajado.
Comitê externo	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas com conhecimentos diversos e com pontos de vistas complementares.
YAT Negócios Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência em negócios sociais. • Metodologia própria.
Fundação Water	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência em projetos de acesso à água. • Experiência no estabelecimento de rede de parceiros locais. • Entendimento do contexto de recursos hídricos e gestão do acesso a água no Brasil.

Fonte: dados da pesquisa.

FATOR B | Atividades da Estratégia

As atividades da estratégia que foram realizadas pela BRP, na formação da estratégia de investimento de impacto, tiveram as seguintes características:

Análise e informações: a abordagem de *design thinking* foi a metodologia utilizada no Curso da YAT para oferecer as reflexões necessárias para definir a estratégia de investimento de impacto. Foi a partir das provocações sobre os problemas sociais, ao redor do mundo e análise da vocação da empresa, combinados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) já definidos pela BRP com o tema água de reduzir a água necessária para produzir bebidas e aumentar a oferta hídrica. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável relacionados com a estratégia da BRP são: ODS 1: Erradicação da pobreza, ODS 3: Saúde e bem-estar, ODS 6: Água potável e saneamento e ODS 9: Indústria, inovação e infraestrutura.

Tomada de decisão e apoio da alta gestão: a tomada de decisão pela alta gestão sobre a estratégia de investimento de impacto que aprovou o projeto APB, segundo a diretora de Sustentabilidade da BRP, foi muito rápida. O projeto já é considerado como a inovação mais

ágil da empresa, porque foi aprovado em seis meses. O APB teve tanta aderência e relevância para a empresa que a alta gestão não questionou e aprovou imediatamente a ideia, demonstrando espírito empreendedor e capacidade de correr riscos.

Comunicação da estratégia e engajamento dos empregados: a comunicação da estratégia teve como ponto principal o projeto APB ser apresentado e divulgado na Convenção Anual de Vendas, em 2017, para mais de 3000 empregados. Segundo a diretora de Sustentabilidade, o projeto gerou muita comoção às pessoas presentes que ficaram de pé e disseram juntas “Eu tenho orgulho”.

A partir desse momento, a estratégia de investimento de impacto ganha sentido, propósito e força dentro da organização com o engajamento dos empregados. A estratégia de investimento de impacto da empresa também foi divulgada em revistas de negócios, pelas redes sociais e canais de comunicação interna da empresa. A área de marketing da BRP ainda tem papel fundamental, na divulgação da água APB, para os consumidores da empresa nos pontos de distribuição.

FATOR C | Metodologia da Estratégia

Curso com abordagem de design thinking: para a formação da estratégia de investimento de impacto do Projeto APB, não foi identificada, nas entrevistas e documentos analisados, nenhuma metodologia já existente na empresa que apoiou esse processo. Foi relatado que a equipe de Sustentabilidade, durante seis meses, manteve reuniões diárias para tratar sobre o projeto, mas com foco na metodologia de *Design Thinking* que estava sendo aprendida com a YAT. Com isso, a influência dos parceiros externos na metodologia da estratégia tem papel fundamental e central no contexto estudado: a YAT Negócios Sociais Brasil pela metodologia apresentada e seguida pela BRP, a partir do curso YAT e a Fundação Water pela metodologia de implementação da estratégia de investimento de impacto.

4.2.2 Investimento de Impacto

Para BRP, a intencionalidade da estratégia de investimento de impacto está vinculada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), relacionados com a estratégia da empresa no tema gestão da água. Os pilares da sustentabilidade na BRP, vinculados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), são: consumo inteligente, desenvolvimento, água e resíduo zero. No tema **Água**, o objetivo é reduzir a água necessária para produzir nossas bebidas e aumentar a oferta hídrica. Esse tema tem relação com os seguintes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: ODS 1. Erradicação da pobreza, ODS 3. Saúde e bem-estar, ODS 6. Água potável e saneamento e ODS 9. Indústria, inovação e infraestrutura. No tema **Gestão de Água**, o objetivo é melhorar de forma mensurável a disponibilidade e a qualidade da água para 100% das comunidades em áreas de alto estresse hídrico com as quais a cervejaria se relaciona.

A expectativa de retorno financeiro da BRP com o projeto APB foi de receber somente o investimento realizado, mas depois do início do projeto decidiu que não teria mais interesse em obter o retorno do valor inicial investido. A BRP identifica que o projeto APB tem como resultados esperados impacto social, junto às comunidades do semiárido, por meio do acesso à água.

4.2.3 Análise das associações dos fatores:

A partir da análise da associação dos fatores acima descritos, foi possível identificar três combinações relevantes dos fatores vinculados à estratégia como prática, ao investimento de impacto e ao papel da empresa na sociedade.

1) FATORES Praticantes (A) + Atividade da Estratégia (B) + Efetividade

O envolvimento da alta gestão e a capacidade da liderança, ao traduzir a estratégia para a organização, comunicando e engajando os empregados e outras áreas, foram identificados na pesquisa. Além disso, a etapa de análise das informações das atividades da estratégia da BRP foi capaz de identificar uma oportunidade de investimento de impacto vinculado à cadeia de negócios da empresa e capaz de reconhecer um produto e mercado, criando valor compartilhado para sociedade, por meio da água APB.

Verificou-se a capacidade da liderança de identificar um problema social a ser resolvido, a partir do entendimento e tradução da estratégia de sustentabilidade da BRP, a forma escolhida para engajar outras áreas da empresa e comunicar a estratégia para dentro da organização, garantindo propósito e sentido para os empregados. O desdobramento da estratégia de investimento de impacto da BRP até a área de vendas contribuiu para a visão da empresa de “Unir as pessoas por um mundo melhor”. A comunicação da estratégia de investimento de impacto foi realizada para o público interno, na Convenção de Vendas Anual, em 2017 e gerou muita comoção entre os mais de 3000 empregados da BRP que se manifestaram em coro com a frase “Eu tenho orgulho”.

A tomada de decisão foi rápida pela alta gestão da empresa, demonstrando ser aberta aos riscos, considerando que a estratégia de investimento de impacto proposta era aderente à estratégia da empresa, reforçando o papel da empresa de compartilhar valor com a sociedade, a partir da reconcepção de produtos e mercados com a água APB.

2) FATORES Praticantes (A) + Metodologia da Estratégia (C) + Investimento de Impacto

Os resultados da pesquisa apontaram para a alta influência dos praticantes da estratégia, classificados como consultores, na metodologia e implementação da estratégia, a YAT Negócios Sociais e a Fundação Water.

A metodologia da estratégia apresentada pela YAT Negócios Sociais foi decisiva, para influenciar a BRP no investimento de impacto definido, pois utilizou a abordagem de design thinking que valoriza a prática, a agilidade e as pessoas no centro do projeto e das decisões.

A BRP, também, passou a ocupar um lugar diferenciado como empreendedora e investidora no ecossistema de investimento de impacto no Brasil.

3) FATORES Metodologia da Estratégia (C) + Atividade da Estratégia (B) + Investimento de Impacto

O problema social escolhido, para ser resolvido pela estratégia de investimento de impacto, a partir da metodologia da estratégia, tem relação direta com os objetivos estratégicos da empresa descritos, a partir dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e com a cadeia de negócios da empresa, contribuindo para a sustentabilidade do projeto.

A metodologia de implementação da estratégia, proposta pela Fundação Water, garantiu o engajamento de instituições, escolas e comunidades e possibilitou que a estratégia fosse comunicada para todos os beneficiários.

As características do investimento de impacto escolhidas pela empresa foram definidas a partir da metodologia da YAT Negócios Sociais e traduzidas nas atividades da estratégia. A BRP decidiu reinvestir todo o valor do lucro da água APB no projeto e não retornar à empresa

o valor inicial investido. Além disso, entendeu que o principal retorno da iniciativa seria na área de impacto social, pois resolve problemas de acesso à água para a população mais vulnerável no semiárido brasileiro.

O problema social escolhido, para ser resolvido a partir da estratégia de investimento de impacto, tem relação direta com os objetivos estratégicos da empresa descritos, a partir dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e com a cadeia de negócios da empresa que contribui para a sustentabilidade do projeto. A BRP, ao usar sua estrutura, seu conhecimento, sua capilaridade, energia de vendas, a partir do que já sabe fazer, para ajudar milhares de pessoas, trouxe muita consistência para a iniciativa. Pode-se inferir, a partir desse fato, que, quando o investimento de impacto está diretamente vinculado à cadeia de negócios da empresa, oferece mais garantias para a sustentabilidade do projeto.

O Quadro 1 detalha, associa e analisa os fatores e suas combinações, a partir da Pirâmide da Estratégia como Prática de Johnson, Whittington e Scholes (2011) e resume estas informações.

Quadro 1 – Fatores Investigados e Resultados da Pesquisa

Conceitos explorados	Fatores investigados	Resultados da pesquisa	Combinação de fatores
Estratégia como Prática	A Praticantes da Estratégia	Alta gestão	A + B
		Diretoria de sustentabilidade e equipe	
		Parceiros externos: YAT e Fundação Water	
	B Atividades da Estratégia	Tomada de decisão rápida e envolvimento da alta direção	B + C
		Comunicação e engajamento dos empregados	
		Envolvimento de outras áreas da empresa para construção da solução	
		Capacidade da liderança em traduzir a estratégia	
	C Metodologia da Estratégia	Análise e informação – papel da empresa na sociedade – reconhecer produtos e mercados com a água APB	C + A
		Curso YAT – abordagem Design Thinking	
		Características e escolha do investimento de impacto	
		Metodologia da Fundação Water de implementação da estratégia de investimento de impacto	

Fonte: elaborado pelos autores

Na próxima seção serão apresentadas as considerações finais da pesquisa.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A metodologia da estratégia, apresentada pela YAT Negócios Sociais, a partir do curso YAT, de que a BRP participou, foi decisiva para que o investimento de impacto ganhasse as características de intencionalidade, expectativa de retorno e escolha pelo impacto social. A partir dessa metodologia, a BRP passou a ocupar um lugar importante dentro do ecossistema de investimento de impacto no Brasil, em que, além de investidora, a empresa também foi a empreendedora.

Conforme definição de Porter e Kramer (2011), para as empresas criarem valor econômico com a criação de valor social, os autores sugerem três saídas distintas: reconhecer produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar clusters setoriais de

apoio nas localidades da empresa. Ao conectar melhor o sucesso da empresa com o progresso da sociedade, acendem-se muitas maneiras de atender a novas necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e expandir mercados.

Porter e Kramer (2011), também, defendem que, para a empresa, o ponto de partida, para a geração desse tipo de valor compartilhado, é identificar todas as necessidades, benefícios e mazelas sociais que estão ou poderiam estar associados aos produtos da empresa. Nesse sentido, a BRP conseguiu identificar necessidades da sociedade e descobrir novas oportunidades de diferenciação e reposicionamento em mercados tradicionais com o lançamento da água APB.

Além de um novo produto lançado em sua carteira de bebidas, pois a BRP não trabalhava com água, a empresa teve a capacidade de satisfazer necessidades em um mercado cujos consumidores são movidos a comprar o produto, em função do seu impacto social no semiárido brasileiro, contribuindo com o acesso à água potável. Para Porter e Kramer (2011), é inevitável que as oportunidades mais férteis, para a geração de valor compartilhado, estejam intimamente ligadas ao negócio específico da empresa e a áreas mais importantes para o negócio, pois, assim, a empresa pode se beneficiar mais economicamente e, portanto, sustentar o compromisso ao longo do tempo. É dessa forma que a empresa pode aportar mais recursos e em que sua escala e presença no mercado permitem que tenha um impacto significativo sobre um problema da sociedade.

Nessa perspectiva, a criação da água APB, na cadeia de negócios da BRP, pode ser caracterizada como uma oportunidade de reconceber produtos e mercados. Além de lançar um produto novo que não existia em seu portfólio, a BRP descortinou novo mercado para consumidores preocupados e comprometidos com as questões sociais. Dessa forma, a empresa conseguiu identificar necessidades, benefícios e mazelas sociais que estão ou poderiam estar associados aos produtos da empresa.

Os passos seguidos pela BRP, para a formação da estratégia de investimento de impacto, são resultado da influência do papel da gerente de sustentabilidade, atualmente, diretora de sustentabilidade da BRP e dos consultores e parceiros externos YAT Negócios Sociais e Fundação Water. A liderança da gerente de sustentabilidade e a capacidade de traduzir a estratégia da empresa, para dentro e para fora da organização, por meio do investimento de impacto escolhido, a habilidade em formar parcerias e inovar, são diferenciais que se mostraram importantes para as equipes que queiram seguir essa direção. A gerente de sustentabilidade e atual diretora acredita que a sua promoção na BRP aconteceu, em função do sucesso do investimento de impacto, vinculado ao lançamento da água APB.

O apoio da alta gestão, para que o projeto APB acontecesse, também, é um diferencial relatado pela equipe de sustentabilidade da BRP. O ambiente de desenvolvimento e implementação da ideia foi facilitado pela alta gestão, quando a área de sustentabilidade trouxe outras áreas para o processo, como de marketing, suprimentos, vendas e industrial e conseguiu engajar a empresa com metas de vendas da APB. Isso significa dizer que projetos dessa natureza têm maior garantia de sucesso, na formação da estratégia, quando a alta gestão está engajada, tem o entendimento e acredita no compromisso e papel social que a empresa deve exercer. Esse engajamento da alta direção trouxe para a BRP um recorde de Inovação interna em projetos, pois foi aprovado rapidamente depois de 6 meses de desenvolvimento.

Além de ter uma liderança engajada, capacitada e o apoio da alta gestão, pode-se inferir que o ambiente da empresa tinha algumas características favoráveis para a formação da estratégia de investimento de impacto: a empresa já havia assumido publicamente e, em seus documentos internos, o compromisso com o tema sustentabilidade, a estruturação e participação em um Comitê Externo de Recursos Hídricos, formado por profissionais renomados e com experiência no tema, já demonstrava o interesse da BRP em ouvir e construir outras possibilidades para o negócio de forma mais aberta e participativa.

A participação da BRP, no Curso da YAT Negócios Sociais, YAT Corporate Tank, trouxe insights, provocações e proporcionou à empresa refletir sobre sua estratégia de negócio e encontrar uma forma de criar valor e contribuir com o seu papel na sociedade. A metodologia apresentada pela YAT, que tem como referência a abordagem de *design thinking* e foco em desenvolvimento de negócios de impacto, possibilitou que a empresa refletisse sobre os problemas sociais brasileiros, aprofundasse no tema de acesso à água potável, identificasse o semiárido brasileiro como público-alvo da sua iniciativa e desenvolvesse, em sua cadeia de negócios, uma solução viável e sustentável.

Outro parceiro fundamental, que pode também ser caracterizado como consultor externo, conforme a pirâmide da estratégia de Jonhson, Whittington e Scholes (2011), foi a Fundação Water que entrou na formação da estratégia no momento em que a BRP precisava se aprofundar sobre o tema de acesso à água potável. Ela trouxe referências, apresentou o problema do semiárido brasileiro, identificou atores locais, tipos de soluções e tecnologias que poderiam ser executadas pelo projeto APB, com a finalidade de ampliar a visão da empresa sobre a causa. A Fundação Water contribuiu para gerenciar e definir como o lucro da água APB será investido em parceiros locais que tenham experiência em soluções de implementação de sistemas de abastecimento de água comunitária em comunidades e instalação de cisternas em escolas.

O projeto APB ter vínculo direto com a cadeia de negócios da BRP e com os objetivos de sustentabilidade já definidos pela empresa trouxe um grande conforto para que fosse formada uma estratégia de investimento de impacto. Nesse ponto, pode-se inferir que existe uma oportunidade, para que as empresas reflitam e olhem para suas cadeias de negócios buscando possibilidades de vinculá-las a problemas sociais ou ambientais. Porter e Kramer (2011) asseveram que as empresas, que se preocupam em criar valor compartilhado para a sociedade, podem apresentar lucro vinculado ao progresso social, gerando uma forma superior de capitalismo com prosperidade empresarial e social.

A solução de investimento de impacto encontrada, com foco em acesso à água para comunidades do semiárido brasileiro, teve características importantes, como a decisão de reinvestir o lucro da água APB no projeto, desenvolver um produto com alta qualidade e ph diferenciado para atender os consumidores da melhor forma possível e buscar impacto social. A partir dessas decisões da BRP, pode-se inferir que a empresa inaugurou uma nova forma de fazer investimento na sociedade totalmente alinhada com seus negócios.

A partir da experiência vivida no último ano, a BRP entendeu que era necessário ir além e encontrar novas soluções e tecnologias para continuar investindo em projetos de acesso à água. Com isso, criou, em parceria com a YAT Negócios sociais, a Aceleradora APB que busca e investe em ideias inovadoras para solucionar o problema de acesso à água do semiárido brasileiro. Isso demonstra o interesse em fazer mais e ajudar a escalar o projeto APB para mais pessoas e comunidades.

Além de todos os fatores já descritos, a opção da BRP, ao fazer a comunicação de forma aberta, por meio do site do projeto APB, trouxe transparência sobre o lucro com a venda da água e o potencial de investimento em novas ações. No site, também, são atualizadas informações sobre as comunidades atendidas no semiárido brasileiro, favorecendo a prestação de contas e o entendimento de todos sobre o projeto APB.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi, a partir da perspectiva da estratégia como prática, investigar como ocorre a formação da estratégia de investimento de impacto da empresa BRP no projeto APB.

A análise da estratégia de investimento de impacto pelas lentes da estratégia como prática permitiu identificar um caminho percorrido pela BRP, quem foram os principais atores, como aconteceram as principais práxis e a metodologia utilizada, possibilitando iluminar o caminho de outras empresas nessa direção.

A presente pesquisa identificou uma oportunidade de considerar as empresas, por meio de suas estratégias de investimento de impacto, como atores importantes no ecossistema que se desenvolve no Brasil. Elas surgem como investidoras e, também, como empreendedoras, quando realizam estratégias de investimento de impacto, desenvolvendo e implantando projetos de cunho social e ambiental, por suas cadeias de negócios já instaladas.

As principais contribuições da presente pesquisa estão na direção de iluminar o caminho de outras empresas, considerando o *framework* da estratégia como prática, as quais tenham o interesse na formação de estratégia de investimento de impacto e que possam buscar inspiração neste estudo de caso do projeto APB da BRP. Este estudo reforça a importância de quem faz a estratégia e como a faz. A prática é que pode ensinar e gerar referência para outras organizações.

No campo do investimento de impacto, esta pesquisa demonstra que as empresas podem ser protagonistas na solução de problemas sociais, ora como empreendedoras que criam e desenvolvem ideias, a partir de suas cadeias de negócios, ora como investidoras que financiam a realização de ideias, criando valor para a sociedade.

As limitações do estudo de caso estão em não avaliar a estratégia de investimento de impacto pela ótica dos beneficiários, moradores das comunidades do semiárido, assim como não investigar o impacto social nesse ano de projeto APB. Também pode ser limitante ao estudo não ter estudado a estratégia com as lentes da inovação social ou a partir de abordagens que aprofundassem o papel fundamental da liderança da gerente de sustentabilidade da BRP, atual diretora de sustentabilidade, na formação da estratégia de investimento de impacto.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1997). *Análise de Conteúdo*. Lisboa. Edições 70.
- Berrone, P., Rousseau, H. E., Ricart, J. E., Brito, E., & Giuliadori, A. (2023). How can research contribute to the implementation of sustainable development goals? An interpretive review of SDG literature in management. *International Journal of Management Reviews*, 25(2), 318-339.
- Borrello, A., Bengo, I., & Moran, M. (2024). How impact investing funds invest in social-purpose organizations: A cross-country comparison. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 879-894.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Gautier, A., Pache, A. C., & Santos, F. (2023). Making Sense of Hybrid Practices: The role of individual adherence to institutional logics in impact investing. *Organization Studies*, 44(9), 1385-1412.
- Global Impact Investing Network. (2011). KL Felicitas Foundation. New York, NY: Global Impact Investing Network (GIIN).
- Harji, K., & Jackson, E. T. (2012). Accelerating impact: Achievements, challenges and what's next in building the impact investing industry. *New York City: The Rockefeller Foundation*.
- Hochstadter, A. K., & Scheck, B. (2015). What's in a name: An analysis of impact investing understandings by academics and practitioners. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 449-475.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management studies*, 40(1), 23-55.

- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization studies*, 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P. A., Lê, J. K., & Feldman, M. S. (2009). Organizing to reorganize: Doing end-to-end management in practice. 1st revise and resubmit to *Organization Science*.
- Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of management studies*, 40(1), 3-22.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring corporate strategy: text & cases*. 9th ed., Prentice Hall.
- Le, T. T., Tran, P. Q., Lam, N. P., Tra, M. N. L., & Uyen, P. H. P. (2024). Corporate social responsibility, green innovation, environment strategy and corporate sustainable development. *Operations Management Research*, 17(1), 114-134.
- Lima, C. D. S., Kieling, D. L., Veiga Ávila, L., Paço, A., & Zonatto, V. C. D. S. (2023). Towards sustainable development: a systematic review of the past decade's literature on the social, environment and governance and universities in Latin America. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(2), 279-298.
- Luz, C. L. M., & Walter, S. A. (2015). Explorando as bases conceituais de estudos de Richard Whittington e de Paula Jarzabkowski relacionadas à estratégia como prática. *UNIFESO-Humanas e Sociais*, 2(02), 168-193.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalismo and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2).
- Prashantham, S., & Healey, M. P. (2022). Strategy as practice research: reflections on its rationale, approach, and contributions. *Journal of Management Studies*, 59(8), e1-e17.
- Rowe, A. L., Nowak, M., Quaddus, M., & Naude, M. (2014). Stakeholder engagement and sustainable corporate community investment. *Business Strategy and the Environment*, 23(7), 461-474.
- Walter, S. & Augusto, P. (2012). Prática estratégica e strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*. 11. 10.5329/1003.
- Walter, S. A., Augusto, P. O. M. & Fonseca, V. S. Da. (2010). O Campo Organizacional e a Adoção de Práticas Estratégicas: Revisitando o Modelo de Whittington. Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Whittington, R. (1996) Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735.
- Whittington, R. (2001). *What is Strategy - and Does it Matter?* Editora Cengage Learning EMEA.
- Whittington, R. (2003) The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, v. 1, n. 1, pp. 117-125.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 613-634.
- Whittington, R., Yakis-Douglas, B., Caillaud, L. (2011) Opening strategy: evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, v. 22, n. 1, p. 531-544.
- Whittington, R.; Molloy, E.; Mayer, M. E Smith, A. (2006) Practices of Strategising/Organising: Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning*, v. 39, n.6, pp: 615-629.
- Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª edição. *Porto Alegre: Bookman*.