

INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA E PROPOSIÇÃO DE FRAMEWORK

MARCUS MELO

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos ao FAP-UNINOVE, ao CNPq e à CAPES pelo apoio no desenvolvimento da pesquisa.

INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA E PROPOSIÇÃO DE FRAMEWORK

1 INTRODUÇÃO

A inovação é uma das molas propulsoras do crescimento e da sustentabilidade econômica dos negócios. Há um consenso na literatura acadêmica de que a inovação é essencial para o desenvolvimento econômico nas escalas micro (Organizacional) e macro (Nacional) (Shearmur *et al.*, 2018). Porém, há pouco acordo em pesquisa e formulação de políticas sobre como, e por quem, a inovação pode ser desencadeada em regiões fora das áreas urbanizadas (Bock, 2016; Dargan & Shucksmith, 2008). Tendo em vista esta problemática, empreendimentos de impacto socioambiental emergem como opções viáveis para se gerar valor social e ambiental ao mesmo tempo em que são obtidos resultados financeiros (Matos, 2018).

Apesar da adesão generalizada a causas virtuosas e da preferência das pessoas a consumir de marcas conscientes social e ambientalmente, o cenário competitivo acaba deixando este tipo de empreendimento em desvantagem em relação a outros que não possuem as mesmas responsabilidades. Segundo Paulo Bellotti (2019), conferir sustentabilidade financeira a esse tipo de empreendimento envolve desafios específicos, como o fato de seus clientes frequentemente apresentarem menor poder aquisitivo e maior vulnerabilidade socioeconômica ao longo do tempo, além das dificuldades associadas a modelos de negócio inovadores que, por vezes, exigem o desenvolvimento de novos setores econômicos e marcos regulatórios. Essas características tendem a resultar em retornos financeiros mais dilatados no tempo em comparação com investimentos tradicionais.

Além da dinâmica do mundo globalizado que gera um ambiente de negócios altamente competitivo, os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) possuem diversas dificuldades, tendo em vista que, segundo Ashoka e McKinsey (2001), as organizações de impacto, cuja existência está intrinsecamente ligada a uma finalidade social ou ambiental, também precisam se preocupar com a geração de recursos para garantir sua sobrevivência. No entanto, a conciliação entre esses dois objetivos — o impacto social e a viabilidade financeira — pode representar um desafio para a gestão, especialmente quando há limitações no domínio e na aplicação de ferramentas gerenciais que contribuiriam para uma administração mais eficaz.

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

A capacidade de inovar é o que permite converter os recursos empresariais disponíveis para o empreendedor em novos produtos ou serviços para atingir uma melhor performance (Angkanurakbun & Wanarat, 2016; Liu *et al.*, 2020). Tendo em vista que nem todos os empreendimentos são concebidos em regiões com ambientes favoráveis, ampla disponibilidade de fornecedores, mão de obra qualificada ou fácil acesso a insumos, a habilidade de inovar, que é uma habilidade reconhecida como um dos elementos principais para o estabelecimento da competitividade dos negócios (Jordão *et al.*, 2022; Kim *et al.*, 2018), torna-se relevante para aumentar as probabilidades de sucesso no longo prazo.

A literatura aponta duas abordagens distintas sobre as origens da inovação nos NIS. Por um lado, estudos indicam que esses empreendimentos frequentemente surgem a partir de experiências, vivências e motivações pessoais dos seus fundadores, caracterizando uma

inovação de natureza endógena (Rwehumbiza & Hyun, 2024), partindo das necessidades do empreendedor que o desenvolve, destacando que o sucesso da inovação socioambiental está diretamente ligado à motivação pessoal e às características do empreendedor de impacto. Por outro lado, há também evidências de que a inovação pode ser induzida por fatores externos, como demandas de mercado, pressões regulatórias ou busca por maior eficiência operacional, representando uma dinâmica exógena (Harsanto *et al.*, 2022). Nessa segunda perspectiva, a inovação orientada à sustentabilidade frequentemente emerge da necessidade de otimização dos processos, gerando, de forma indireta, benefícios socioambientais.

Diante deste cenário, entende-se que a compreensão da inovação nos NIS é fundamental, uma vez que tais negócios, em geral, operam com restrições de recursos e enfrentam desafios bastante distintos daqueles encontrados em empresas tradicionais. Ademais, embora a literatura científica sobre inovação social tenha aumentado de forma expressiva nos últimos anos, o campo ainda está fragmentado (Bataglin & Kruglianskas, 2022), tornando lento tanto o avanço científico quanto o aprimoramento prático e estratégico do setor. Nesse sentido, este trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa: como se caracteriza a inovação no contexto dos negócios de impacto socioambiental?

Para isso, o objetivo desta pesquisa é desenvolver um *framework* teórico com características das principais dimensões da inovação no ambiente dos Negócios de Impacto Socioambiental, com base na literatura científica.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem utilizada para o desenvolvimento deste estudo foi qualitativa, definida, segundo Denzin & Lincoln (1995), como uma perspectiva interpretativa, focada na subjetividade e na construção de significados dentro de contextos culturais e sociais. No âmbito das abordagens qualitativas, optou-se pela realização de uma revisão sistemática da literatura (RSL), método que permite consolidar o conhecimento existente e identificar lacunas na produção científica, evitando a duplicação de pesquisas e otimizando recursos acadêmicos (Galvão & Ricarte, 2019).

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

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

Na sequência, definiu-se a fonte de dados. O *corpus* da pesquisa é formado por artigos indexados na base SCOPUS, considerada uma das maiores bases de dados de resumos e citações revisadas por pares, com mais de 2,4 bilhões de referências e curadoria de aproximadamente 7 mil publicadores (Scopus, 2025). A escolha por essa base foi validada por meio de testes prévios de busca comparativa, realizados com outras bases, como a *Web of Science*, que evidenciaram maior aderência e relevância dos resultados na Scopus,

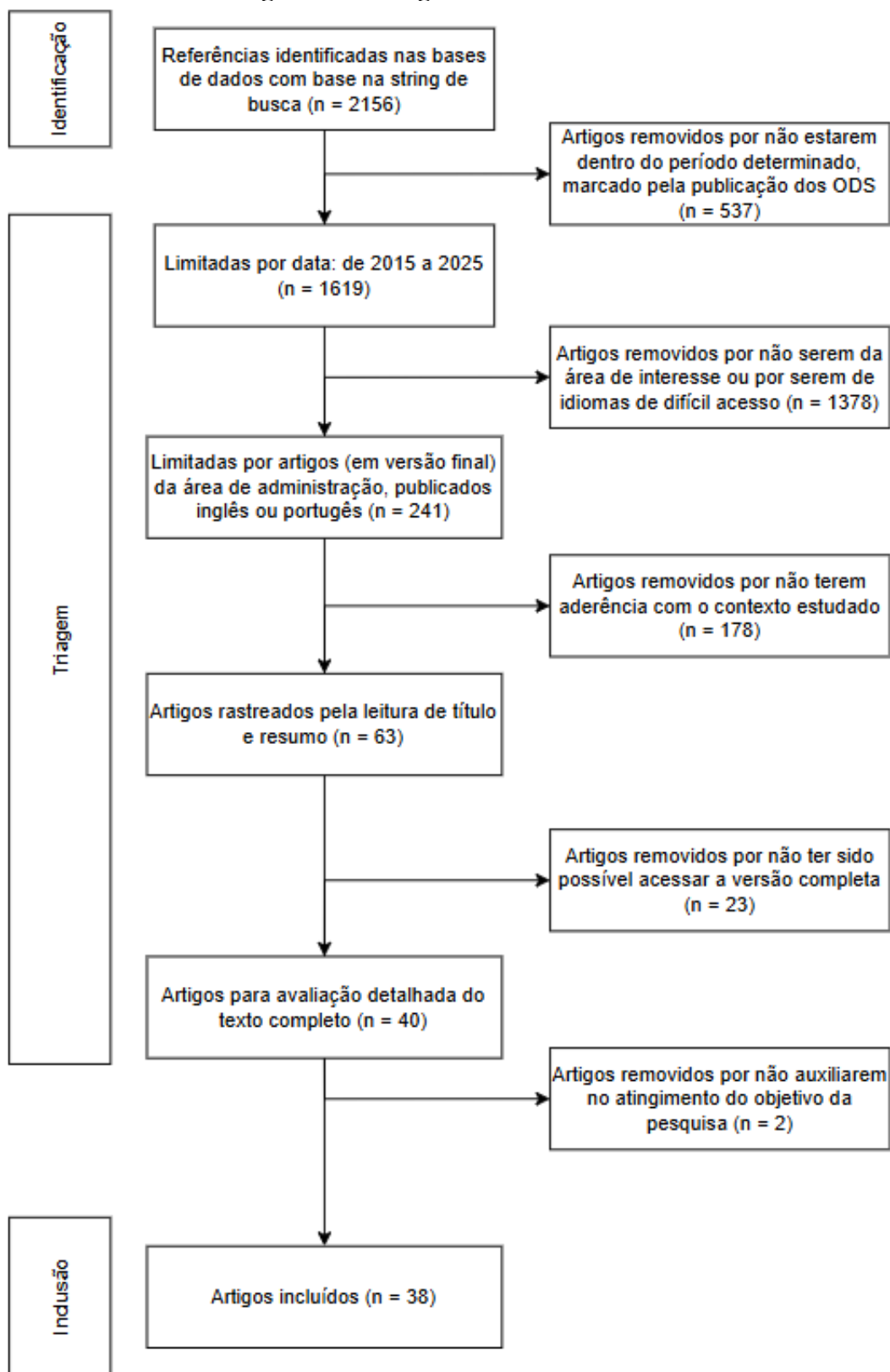
especificamente para os temas de inovação e negócios de impacto. A estratégia de busca foi focada em extrair informações unindo dois temas chave da pesquisa, sendo eles, “inovação” e “negócios de impacto socioambiental”.

Após a definição da base de coleta, adotou-se a seguinte *string* de busca na base selecionada, gerando o conjunto inicial de artigos: [(“innovat*”) AND (“social business*” OR “environmental business*” OR “socioenvironmental business*” OR “social enterprise*” OR “inclusive business*” OR “hybrid organization*” OR “social impact” OR “environmental impact” OR “socioenvironmental impact”). Na sequência, procedeu-se com a triagem e a seleção.

Foram definidos os seguintes critérios de inclusão: tipo de documento limitado a artigos científicos; documentos publicados entre os anos de 2015 e 2025, sendo o início marcado pelo ano de publicação dos ODS, que aumentou o interesse tanto científico quanto prático na área; apenas artigos publicados nas línguas português e inglês; área de administração e negócios. Foi feito um filtro inicial de títulos aderentes ao tema já atrelado à leitura do respectivo resumo, buscando entender, através de critérios qualitativos, a aderência do título ao tema e se seus achados contribuem de alguma forma com o que se pretende estudar. Posteriormente fez-se novo filtro mais refinado da leitura completa dos artigos. Na busca inicial foram identificados 2156 artigos, e ao final, após as etapas de triagem, 38 artigos foram utilizados no estudo.

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

Figura 1: Fluxograma PRISMA 2020



Fonte: Page MJ, et al. BMJ 2021;372:n71

Para a síntese das evidências, elaborou-se uma matriz em planilha eletrônica, na qual foram organizadas as principais informações de cada artigo selecionado, tais como: natureza do

estudo (teórico ou empírico), foco predominante da inovação (social, ambiental ou socioambiental) e outros critérios relevantes como as características da inovação segundo cada estudo. Essa sistematização apoiou tanto a análise quanto a apresentação dos resultados.

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

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

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como forma de organizar os achados, separou-se esta seção em três subseções distintas, sendo a primeira delas focada em explorar as características da inovação em NIS de acordo com a literatura analisada, a segunda para apresentação do *framework* proposto e a terceira para análise dos artigos empíricos com base no *framework*.

3.1 Características da inovação em NIS

A inovação em NIS pode ser aplicada por meio de propósitos definidos, seja ele social ou ambiental. Segundo Morais-da-Silva & Segatto (2022), a inovação social busca mudar a realidade social de um contexto específico, tentando melhorar a qualidade de vida da população. Já para Gomes *et al.* (2023), a inovação ambiental (denominada também por inovação “verde”) tem seu foco em promover a sustentabilidade, seja através da alteração em processos, produtos ou serviços. De forma mais ampla, tem-se a inovação orientada à sustentabilidade (SOI), que é focada em três pilares principais, sendo eles: ambiental, social e econômico. A SOI pode ser vista como uma direção estratégica, promovendo competitividade, bem-estar humano (social) e atingindo práticas ambientalmente amigáveis (Adams *et al.*, 2016; Khurana *et al.*, 2021; Klewitz e Hansen, 2014).

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

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

Toda inovação surge de algum lugar, podendo ser uma motivação ou até mesmo uma necessidade; a inovação em NIS não seria diferente. Segundo Rwehumbiza e Hyun (2024), a inovação social provém de experiências e antecedentes pessoais do empreendedor, além disso, o sucesso do NIS está diretamente ligado à motivação pessoal e às características do seu fundador. Esta abordagem apresenta uma visão endógena da inovação, onde ela surge de dentro da própria empresa, de motivações ou necessidades do próprio criador da inovação. Já Harsanto *et al.* (2022) apresentam evidências de que a inovação pode ser induzida por fatores externos, como demandas de mercado, pressões regulatórias ou busca por maior eficiência operacional, apresentando uma visão exógena da inovação, que surge a partir de problemas externos ao NIS ou ao empreendedor.

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

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

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

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

O 5W2H é uma ferramenta tradicionalmente utilizada na gestão da qualidade, pois tem a capacidade de sintetizar as informações de forma organizada e comparável (Samohyl, 2005; Meirelles, 2001; Marshall *et al.*, 2010). Trata-se de um conjunto de perguntas formuladas em inglês que, ao serem respondidas, fornecem um panorama geral sobre o que precisa ser feito ou compreendido. As perguntas são: *What* (o quê), *Why* (porquê), *Where* (onde), *When* (quando), *Who* (quem), *How* (como) e *How much* (quanto).

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

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

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

- a) Para quem é a inovação: identifica os beneficiários, que podem ser internos (colaboradores, funcionários, stakeholders diretos) ou externos (comunidade, sociedade, meio ambiente);
- b) Por quem é realizada a inovação: avalia se a execução ocorre por meio de agentes internos (a própria organização e seus colaboradores) ou de agentes externos (parceiros, redes, outras organizações e stakeholders envolvidos no ecossistema de impacto).

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

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


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


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

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

Figura 2: 5W2H da inovação em NIS

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

 Tópicos do 5W2H

 Tópicos do 5W2H da Inovação em NIS

Fonte: Autoria própria

Uma vez proposto o *framework* com base na leitura dos 25 artigos de cunho teórico que compuseram a amostra desta RSL, passou-se para a análise dos casos apresentados nos 13 estudos empíricos da amostra. Os resultados da análise dos casos segundo o *framework* são apresentados na próxima seção.

3.3 Análise da inovação com base no *framework* proposto

Os casos de inovação abordados nos estudos empíricos são aqui brevemente descritos e na sequência são analisados com base no *framework*.

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

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

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

O trabalho de Sharma *et al.* (2020) trazem como exemplo o projeto SMV *Wheels*, na Índia, que promove a transformação social de puxadores de riquixás, oferecendo a eles acesso a veículos próprios, capacitação e apoio financeiro, combinando impacto social e viabilidade econômica. De maneira semelhante, Narasimha (2017) analisa o *Dharavi Market*, uma

plataforma de e-commerce que conecta artesãos da favela Dharavi, em Mumbai, diretamente a consumidores globais, permitindo a geração de renda sustentável e valorização da produção local.

Bhatt e Ahmad (2017) apresentam o case da empresa Aavishkaar, uma das maiores de *Venture Capital* de impacto na Índia, que investe em negócios que atendem populações economicamente marginalizadas, principalmente em áreas rurais. A atuação da Aavishkaar se baseia na criação de redes colaborativas, uso eficiente de poucos recursos (bricolagem social) e fortalecimento dos empreendedores locais. Já Maguirre *et al.* (2016) discutem o case do Grupo Ixtlán, uma empresa social na comunidade indígena zapoteca em Oaxaca, no México. Essa organização se destaca por gerar desenvolvimento econômico sustentável e empoderamento feminino por meio da gestão comunitária dos recursos naturais e da valorização do saber tradicional.

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

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

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

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

Tabela 1: Estudos empíricos analisados

Informações do artigo			Características da inovação nos artigos analisados (5W2H da inovação em NIS)							
Título	1º autor	Ano	Foco	Afetados	Envolvidos	Tipo	Origem	Propósito	Momento	Código
Insurance business and social sustainability: A proposal	D'Amato, Valeria	2024	Social	Para Dentro	Externos	Processo	Exógena	Garantia dos direitos	Preventiva	SDEPEXGP
Agritech Entrepreneurship, Innovation Intermediaries, and Sustainability Transitions: A Critical Analysis	Stephens, Phoebe	2023	Social	Para Fora	Externos	Processo	Exógena	Equidade	Corretiva	SFEPEXEC
Social innovation and food provisioning initiatives to reduce food insecurity during the Covid-19 pandemic	Cattivelli, Valentina	2022	Social	Para Fora	Externos	Organizacional	Exógena	Garantia dos direitos	Corretiva	SFEOEXGC
When technology leads social business: Food truck innovation	Lichy, Jessica	2022	Social	Para Fora	Internos	Organizacional	Exógena	Desenvolvimento sustentável	Corretiva	SFIOEXDC
Challenges to measuring social value creation through social impact assessments: the case of RVA Works	Mulloth, Balashankar	2022	Social	Para Fora	Internos	Organizacional	Exógena	Inclusão	Preventiva	SFIOEXIP
Customer perception of adoption and use of digital financial services and mobile money services in Uganda	Museba, Tapiwanashe James	2021	Social	Para Fora	Internos	Serviço/Produto	Exógena	Inclusão	Tática	SFISEXIT
Innovation at the Bottom of the Pyramid: Empowering Rickshaw Pullers	Sharma, Shalaghya	2020	Social	Para Fora	Internos	Serviço/Produto	Endógena	Equidade	Tática	SFISENET
Dharavi Market: Linking Social Enterprise into the E-commerce Industry	Narasimha, Abhishek	2017	Social	Para Fora	Internos	Processo	Exógena	Inclusão	Tática	SFIPEXIT
Financial social innovation to engage the economically marginalized: insights from an Indian case study	Bhatt, Punita	2017	Social	Para Fora	Internos	Processo	Exógena	Equidade	Tática	SFIPEXET
Women empowErment through social innovation in indigenous social enterprises	Maguirre, Mario Vazquez	2016	Social	Para Dentro	Internos	Organizacional	Endógena	Desenvolvimento sustentável	Tática	SDIOENDT
Unpacking 'give back box:' A social enterprise at the intersection of leadership, innovation, and sustainability	Barrientos, Eduardo	2016	Social	Para Fora	Externos	Organizacional	Endógena	Garantia dos direitos	Corretiva	SFEOENGC
Sustainability-oriented innovation in manufacturing firms: Implementation and evaluation framework	Harsanto, Budi	2022	Ambiental	Para Fora	Internos	Processo	Exógena	Desenvolvimento sustentável	Corretiva	AFIPEXDC
Social Innovation as a Support for the Visibility of Vulnerable Communities	Mafra, Raquel	2024	Social	Para Fora	Externos	Processo	Endógena	Inclusão	Tática	SFEPENIT

Fonte: Autoria própria

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

Na **dimensão dos envolvidos**, há um reforço em relação à perspectiva apresentada por Harsanto *et al.* (2024) sobre as dimensões intra e inter-organizacionais da inovação orientada à sustentabilidade, possuindo tanto inovações executadas por agentes internos quanto externos. Porém, a maioria das inovações são **executadas por agentes internos**, demonstrando que os próprios NIS assumem o protagonismo na concepção e implantação das soluções propostas. Essa visão reforça a abordagem de Rwehumbiza & Hyun (2024), de que os negócios de âmbito social, em sua maioria, surgem de dificuldades vividas pelo próprio empreendedor ou pelas pessoas ao seu redor. Isso sugere que, em sua maioria, a inovação nos NIS é proveniente de uma falha no mix de recursos disponíveis, o que, por sua vez, acaba por demandar uma grande capacidade de inovação, reforçando a importância desta habilidade para este tipo de empreendimento, conforme já afirmam Jordão *et al.* (2022) e Kim *et al.* (2018).

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

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

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

Os resultados revelam que a inovação nos NIS não é um fenômeno linear, mas multifacetado, que emerge da combinação de fatores internos e externos, de dinâmicas organizacionais e contextuais, e de uma forte orientação para o propósito, ainda que ao mesmo tempo busque a sustentabilidade financeira.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos empíricos aplicados, que testem e aprofundem o *framework* aqui proposto em contextos reais de negócios de impacto, tanto no Brasil quanto em outros países. Também se recomenda o desenvolvimento de investigações que explorem mais profundamente as relações entre inovação, escalabilidade e geração de impacto, bem como as tensões entre os objetivos sociais, ambientais e econômicos que permeiam a atuação dos NIS.

REFERÊNCIAS

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., Overy, P., (2016). Sustainability-oriented innovation: a systematic review. *Int. J. Manag. Rev.* 18, 180–205.
- Angkanurakbun, C. and Wanarat, S. (2016), The mediating effect of product innovation capability on entrepreneurial proactiveness and hotel performance, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 1-21.
- Baek, S. et al. (2018) The most downloaded and most cited articles in radiology journals: a comparative bibliometric analysis. *European Radiology*, v. 28, n. 11, p. 4832–4838.
- Barki, E., Comini, G., & Torres, H. (2019). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Barki, E., Rodrigues, J., & Comini, G. (2020). Negócios de impacto: um conceito em construção. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4, 477-504.

- Barrientos, E., Reilly, A., (2016). Unpacking ‘give back box:’ A social enterprise at the intersection of leadership, innovation, and sustainability. *Journal of thecnology management & innovation*, 11(1).
- Bataglin, J.; Kruglianskas, I., (2022). Social Innovation: Field Analysis and Gaps for Future Research. *Sustainability*, 14, 1153.
- Bellotti, P. (2019). Sustentabilidade financeira em empresas de impacto. In E. Barki, G. Comini, & H. Torres (Eds.), *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar* (pp. 237–268). Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Bender, K. W., Cedeño, J. E., Cirone, J. F., Klaus, K. P., Leahey, L. C., & Menyhert, T. D. (2000). Process Innovation: Case Studies of Critical Success Factors. *Engineering Management Journal*, 12(4), 17–24.
- Bhatt, P., Ahmad, A., (2017). Financial social innovation to engage the economically marginalized: insights from an Indian case study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29:5-6, 391-413,
- Bock, B. (2016). Rural marginalisation and the role of social innovation; a turn towards nexogenous development and rural reconnection. *Sociologia Ruralis*, 56(4), 552-573.
- Cattivelli, V., (2022). Social innovation and food provisioning initiatives to reduce food insecurity during the Covid-19 pandemic. *Cities*, 131, 0264-2751.
- D’Amato, V., Lorenzo, E., Piscopo, G., Sibillo, M., Trotta, A., (2024). Insurance business and social sustainability: A proposal. *Socio-Economic Planning Sciences*, 93, 0038-0121.
- Dargan, L., & Shucksmith, M. (2008). LEADER and innovation. *Sociologia Ruralis*, 48(3), 274-291.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1995). Transforming Qualitative Research Methods: Is It a Revolution? *Journal of Contemporary Ethnography*, 24(3), 349–358.
- Galvão, M.; Ricarte, I. (2019). Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 1, p. 57–73.
- Gomes, S., Pinho, M., Lopes, J., (2023). From environmental sustainability practices to green innovations: Evidence from small and medium-sized manufacturing companies. *Corporate Social Responsibility and Enviromental Management*, 31:1677-1687.
- Hameed, W.U., Mohammad, H.B. and Shahar, H.B.K. (2020), Determinants of micro-enterprise success through microfinance institutions: a capital mix and previous work experience, *International Journal of Business and Society*, Vol. 21 No. 2, pp. 803-823.
- Hansen, E. G., Wicki, S., & Schaltegger, S. (2018). Structural ambidexterity, transition processes, and integration trade-offs: A longitudinal study of failed exploration. *R and D Management*, 49, 484–508.
- Harsanto, B.; Kimar, N., Michaelides, R. (2024). Sustainability-oriented innovation in manufacturing firms: Implementation and evaluation framework. *Business Strategy and the environment*. 33:5086-5108.
- Harsanto, B.; Mulyana, A.; Faisal, Y.A.; Shandy, V.M.; Alam, M. A (2022). Systematic Review on Sustainability-Oriented Innovation in the Social Enterprises. *Sustainability*, 14, 14771.
- Jordão, R., Almeida, V., & Novas, J. (2022). Intellectual capital, sustainable economic and financial performance and value creation in emerging markets: the case of Brazil. *The Bottom Line*, 35(1), 1-22.
- Jordão, R.V.D. and Novas, J.C. (2017), Knowledge management and intellectual capital in networks of small- and medium-sized enterprises, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18 No. 3, pp. 667-692.

- Ju, W., Zhou, X. and Wang, S. (2019), The impact of scholars' guanxi networks on entrepreneurial performance—the mediating effect of resource acquisition, *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, *Elsevier B.V.*, Vol. 521, pp. 9-17.
- Kee, D.M.H., Yusoff, Y.M. and Khin, S. (2019), The role of support on start-up success: a PLS-SEM approach, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 24 No. Supp.1, pp. 43-59.
- Khan, E., Hossain, M., Abu Jahed, M. and Rowe, A. (2021), Poor resource capital of micro-entrepreneurs: the mediating role of entrepreneurial orientation, *Management Research Review*, Vol. 44 No. 10, pp. 1366-1389.
- Khurana, S., Haleem, A., Luthra, S., Mannan, B., (2021). Evaluating critical factors to implement sustainable oriented innovation practices: an analysis of micro, small, and medium manufacturing enterprises. *J. Clean. Prod.* 285, 125377.
- Kim, M., Park, J., & Paik, J. (2018). Factors influencing innovation capability of small and medium-sized enterprises in Korean manufacturing sector: facilitators, barriers and moderators. *International Journal of Technology Management*, 76(3/4), 214-235.
- Klewitz, J., Hansen, E.G., (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *J. Clean. Prod.* 65, 57–75.
- Lee, C.S. and Wong, K.Y. (2019), Advances in intellectual capital performance measurement: a state-of-the-art review, *The Bottom Line*, Vol. 32 No. 2, pp. 118-134.
- Lichy, J., Dutot, V., Kachour, M., (2022). When technology leads social business: Food truck innovation. *Technological Forecasting & Social Change*, 181, 0040-1625.
- Lim, D S.K., Morse, E.A. and Yu, N. (2020), The impact of the global crisis on the growth of SMEs: a resource system perspective, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, Vol. 38 No. 6, pp. 492-503
- Liu, C.H., Chang, A.Y.P. and Fang, Y.P. (2020), Network activities as critical sources of creating capability and competitive advantage: the mediating role of innovation capability and human capital, *Management Decision*, Vol. 58 No. 3, pp. 544-568.
- Mafra, R.; Casagrande, J.; Dutra, A.; Nunes, N.; Dias, F.; Barbosa, S.; Guerra, J. (2024) Social Innovation as a Support for the Visibility of Vulnerable Communities. *Sustainability*, 16, 4390.
- Maguirre, M., Ruelas, G., La Torre, C., (2016). Women empowerment through social innovation in indigenous social enterprises. *Mackenzie Management Review*. 17(6), 164-190.
- Marshall, I., Cierco, A., Rocha, A. (2010). *Gestão da Qualidade*. 10.ed. Rio de Janeiro. Editora FGV.
- Matos, H. (2018). *Investidores e empreendedores sociais: uma análise sobre as competências dos empreendedores de negócios de impacto socioambiental* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo.
- McKinsey & Ashoka (Fellowship). (2001). *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. São Paulo: Editora Peirópolis.
- Meirelles, M. (2001). Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas. Organizações com foco no cliente. *Série excelência empresarial*, v.2. São Paulo: Arte & Ciência.
- Moher D, Shamseer L, Clarke M, et al. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1):1.
- Morais-da-Silva, R., & Segatto, A. (2022). The social innovation process: exploring the specificities in a developing context. *Business Process Management Journal*, 28(1), 236-257.
- Mulloth, B., Rumi, S., (2021). Challenges to measuring social value creation through social impact assessments: the case of RVA Works. *Journal of small business and enterprise development*, 29(4), 528-549.

- Museba, T., Ranganai, E., Gianfrate, G., (2020). Customer perception of adoption and use of digital financial services and mobile money services in Uganda. *Journal of Enterprising communities: people and places in the global economy*. 15(2), 177-203.
- Narasimha, A., (2017). Dharavi Market: Linking Social Enterprise into the E-commerce Industry. *Vision*, 21(2), 225-232.
- Nilsson, S., Ritzén, S., (2023). Maneuvering responsive, tactical, and preventive innovation in an innovation ecosystem to address the grand challenge of organized crime. *Creativity and innovation management*, 33 (2), 139 – 165.
- Nishikawa-Pacher, A., (2022). Research Questions with PICO: A Universal Mnemonic. *Publications*, 10, 21.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *bmj*, 372.
- Pollock, A., Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(12), 138-156.
- Rwehumbiza, & K., Hyun, E. (2024). Unlocking the Factors That Motivate Social Entrepreneurs to Engage in Social Entrepreneurship Projects in Tanzania: A Qualitative Case Study. *Administrative Sciences* 14: 31.
- Sallah, C.A. and Caesar, L.D. (2020), Intangible resources and the growth of women businesses: Empirical evidence from an emerging market economy, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 12 No. 3, pp. 329-355.
- Samohyl, W (2005).Controle Estatístico de processo e ferramentas da qualidade. In: Carvalho, Marly M; Paladini, Edson P.(Orgs.) *Gestão da Qualidade: Teoria e casos*. Rio de Janeiro:Elsevier. SCOPUS. Disponível em <https://www.elsevier.com/solutions/scopus/how-scopus-works/content>. Acessado em: 10/02/2025.
- Sharma, S., Singh, A., Singh, A., (2020). Innovation at the Bottom of the Pyramid: Empowering Rickshaw Pullers. *South Asian journal of business and management cases*, 9(2), 168-177.
- Shearmur, R., Carrincazeaux, C., & Doloreux, D. (2018). *Handbook on the geographies of innovation* (Paperback Edition). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Stephens, P., Wolf, S., (2023). Agritech Entrepreneurship, Innovation Intermediaries, and Sustainability Transitions: A Critical Analysis. *Journal of innovation economics & management*, 42.
- Xu, J. and Liu, F. (2020), The impact of intellectual capital on firm performance: a modified and extended VAIC model, *Journal of Competitiveness*, Vol. 12 No. 1, pp. 161-176.