

## PROPOSTA DE VALOR SUSTENTÁVEL PARA A EMPRESA SOCIAL FLORESCER BRASIL

## SUSTAINABLE VALUE PROPOSAL FOR THE SOCIAL ENTERPRISE FLORESCER BRAZIL

Alan Marcelo Barbosa<sup>1</sup>  
Walef Pena Guedes<sup>2</sup>  
Siliane Vanessa Sartori<sup>3</sup>  
Sofia Deodoro dos Santos Camata<sup>4</sup>  
João Francisco Alfonso Garcia Filho<sup>5</sup>  
Cibele Roberta Sugahara<sup>6</sup>  
Felipe Gregório<sup>7</sup>

Data de recebimento: 20/05/2022  
Data de aceite: 25/11/2022

### Resumo

Os modelos de negócios representam a forma como uma empresa faz negócios criando, capturando e entregando valor a um custo adequado para diferentes partes interessadas, contando com capital financeiro, humano e natural. As organizações podem incorporar nos seus modelos de negócios discussões relacionadas com as questões sociais e ambientais, bem como ampliar a sua forma de atuação ao criar mecanismos de aproximação com Negócios Sociais. O objetivo deste artigo é analisar os modelos de Negócios Sociais com base na literatura a fim de identificar a proposta de valor da Empresa Social Florescer Brasil. O método caracteriza-se como descritivo com abordagem qualitativa. Os procedimentos técnicos empregados neste estudo são a pesquisa documental e o estudo de caso. Em relação às iniciativas de impacto da Florescer Brasil sugere-se que o modelo de negócio sustentável seja revisitado

<sup>1</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. E-mail: [alan.mb@puccampinas.edu.br](mailto:alan.mb@puccampinas.edu.br)

<sup>2</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. E-mail: [walefguedes2011@hotmail.com](mailto:walefguedes2011@hotmail.com)

<sup>3</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. E-mail: [siliane.vs@puccampinas.edu.br](mailto:siliane.vs@puccampinas.edu.br)

<sup>4</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. E-mail: [sofia.dsc@puccampinas.edu.br](mailto:sofia.dsc@puccampinas.edu.br)

<sup>5</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. E-mail: [jfagf@hotmail.com](mailto:jfagf@hotmail.com)

<sup>6</sup> Doutora em Ciência da Informação, Universidade de São Paulo. Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade e da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. E-mail: [cibelesu@puc-campinas.edu.br](mailto:cibelesu@puc-campinas.edu.br)

<sup>7</sup> Arquiteto e urbanista. Universidade Presbiteriana Mackenzie São Paulo. Fundador da Empresa Social Florescer Brasil. E-mail: [felipe@florescerbrasil.com.br](mailto:felipe@florescerbrasil.com.br)

periodicamente para a criação da proposição, criação, entrega e captura de valor de acordo com o contexto da intervenção.

**Palavras-chave:** Empresa Social. Negócio Social. Proposta de Valor. Florescer Brasil.

## Abstract

The business models represent how a company does business by creating, capturing, and delivering value at an appropriate cost to different stakeholders, relying on financial, human, and natural capital. Organizations can incorporate discussions related to social and environmental issues into their business models, as well as expand their way of acting by creating mechanisms to approach Social Businesses. The purpose of this article is to assess the Social Business models based on the literature to identify the value proposition for the social enterprise Florescer Brazil. The method is characterized as descriptive with a qualitative approach. The technical procedures employed in this study are documentary research and case study. Regarding the impact initiatives of Florescer Brazil, it is suggested that the sustainable business model should be periodically reviewed for the development of proposition, creation, delivery, and capture of value according to the context of the intervention.

**Keywords:** Social Enterprise, Social Business, Value Proposition, Florescer Brazil.

---

## Introdução

A sustentabilidade de uma sociedade é medida pela sua capacidade de incluir todas as pessoas e garantir-lhes os meios para levar uma vida plena e digna (BOFF, 2016). Com perspectivas de aumento populacional global, acelerando o desenvolvimento global e relacionado ao aumento do uso de recursos e impactos ambientais, os negócios sustentáveis são uma opção para um futuro próspero (BOCKEN *et al.* 2014).

Na literatura são várias as terminologias adotadas para discutir modelos de negócios sustentáveis, dentre eles: Empresa Social (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012), Negócios Inclusivos (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015), Negócios Sociais (ANASTÁCIO, 2018), Negócios de Impacto Social (BARKI, 2015; BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020), Negócios Socioambientais (SILVA; GONÇALVES-DIAS, 2015) e Empresa B Corp (B LAB GLOBAL, 2022). Tendo em vista as diferentes abordagens existentes, nesse estudo são adotados os termos Empresa Social e Negócio Social como sinônimos.

As Empresas Sociais têm como foco desenvolver alternativas aos problemas sociais a partir de um amplo conjunto de ações de princípios que respeitem os limites do ecossistema. São iniciativas sociais que buscam responder às necessidades da sociedade. Tal abordagem está alinhada aos propósitos da lógica de mercado e social (FILHO; RIGO; SOUZA, 2020).

Para Anastácio (2018) os Negócios Sociais buscam fornecer soluções escaláveis para os problemas da sociedade e/ou do meio ambiente. Esses negócios possuem a premissa de "gerar impacto social e/ou ambiental e receita para se sustentar financeiramente" (ANASTÁCIO, 2018, p. 37). Portanto, é cada vez mais evidente a necessidade de buscar modelos de negócios que visem mitigar os impactos ao meio ambiente com impacto positivo para a sociedade.

Nessa perspectiva, as Empresas ou Negócios Sociais atuam em várias áreas amparados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. Um modelo de negócio consiste em um conjunto de objetivos e conceitos para representar a lógica de negócios de uma determinada empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2005). No caso das Empresas ou Negócios Sociais, o modelo de negócio amparado na sustentabilidade depende da forma como o negócio elabora a proposta de valor.

Para Bocken *et al.* (2014), o modelo de negócio é composto por três partes: a proposição do valor, a criação do valor e entrega, e a captura de valor. A proposta de valor é definida por Boons e Lüdeke-Freund (2013) como o ato de fornecer valor ambiental e/ou social mensurável em conjunto com o valor econômico. Em complemento, Teece (2010) esclarece que a proposta de valor se refere à essência de um

modelo de negócios, e permite definir a maneira como a empresa entrega valor, atrai os clientes e converte os resultados em lucro.

Neste contexto, o presente artigo parte da seguinte questão problema: Qual a proposta de valor do modelo de negócio da Florescer Brasil orientada para a sustentabilidade e alinhada às metas 6.1 e 6.2 do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 6 da Agenda 2030?

O estudo tem por objetivo analisar o modelo de negócio da Florescer Brasil, a fim de apresentar uma proposta de valor amparada na sustentabilidade. Assim, o estudo busca contribuir para apontar as iniciativas de impacto socioambiental gerado para a sociedade pela Empresa Social Florescer Brasil.

A seguir, são apresentados os modelos de negócios sustentáveis com base na revisão sistemática de literatura realizada por Bocken *et al.* (2014) e Agwu e Bessant (2021). Na fundamentação teórica são apresentados os constructos dos modelos de negócios sustentáveis considerando os aspectos sociais, ambientais e econômicos.

## Modelos de negócios

Os modelos de negócios representam a forma como uma empresa faz negócios criando, capturando e entregando valor a um custo adequado para diferentes partes interessadas, contando com capital financeiro, humano e natural. Os modelos tradicionais vinculam-se à geração de lucro e exploração de vantagem competitiva, construídos sobre recursos não financeiros essenciais, mas limitados. As empresas buscam manter-se competitiva e lucrativa sem priorizar os impactos ao meio ambiente (AGWU; BESSANT, 2021).

De acordo com os estudos sobre modelos de negócios realizados por Boons e Lüdeke-Freund (2013), Bocken *et al.* (2014), e Agwu e Bessant (2021) entre outros, existem vários arquétipos que delimitam o escopo dos modelos de negócios e que podem ser embasados no tripé social, ambiental e econômico da sustentabilidade.

Para Boons e Lüdeke-Freund (2013) os modelos de negócios possuem quatro elementos principais: (i) proposta de valor: refere-se ao valor inserido nos serviços ofertados pela empresa; (ii) cadeia de mantimentos: refere-se ao relacionamento do *upstream* com os fornecedores; (iii) interface do cliente: refere-se ao relacionamento do *downstream* com os clientes, e (iv) modelo financeiro: refere-se aos custos e benefícios dos itens i, ii e iii e a distribuição dentre as partes interessadas.

Segundo Boons e Lüdeke-Freund (2013, p. 4) “um modelo de negócios é usado como um plano que especifica como um novo empreendimento pode se tornar lucrativo”. Na visão de Bocken *et al.* (2014) a criação de valor deve estar no centro de qualquer modelo de negócio. Geralmente, as empresas realizam a captura de valor a partir de novas oportunidades de negócios, fluxos de receita e mercados. Embora a proposta de valor esteja associada ao fornecimento de produtos e serviços para gerar retorno econômico, em um negócio social, a proposta de valor busca fornecer valor ambiental e/ou social mensurável, bem com valor econômico. Por fim, a captura de valor reflete como o negócio obtém receita, isto é, adquire valor a partir do fornecimento de bens, serviços ou informações para os usuários e clientes.

Os modelos de negócios visam criar valor para a economia, a sociedade e o meio ambiente, servindo de parâmetros para que as empresas repensem seus negócios em busca da promoção de uma sociedade mais sustentável. Portanto, as empresas podem gerar lucro, mas, a longo prazo, devem criar alternativas aos problemas sociais e ambientais gerados na sociedade (AGWU; BESSANT, 2021).

Observa-se que as abordagens de modelos de negócios dos autores Boons e Lüdeke-Freund (2013), Bocken *et al.* (2014) e Agwu e Bessant (2021) estão em consonância com a proposta de arquétipos que podem ser utilizados na criação de negócios sustentáveis que gerarem benefícios ambientais, sociais e econômicos. Em complemento, Boons e Lüdeke-Freund (2013) sugerem que o modelo de negócios inclua uma proposta de valor que abarque a cadeia de suprimentos e a *interface* com o cliente.

Bocken *et al.* (2014) apresentam oito modelos de negócios, amparados pela proposição de valor, criação de valor e entrega e captura de valor. Para Agwu e Bessant (2021), as pessoas devem fomentar novos negócios alinhados aos princípios da sustentabilidade.

Geralmente a proposta de valor de um Negócio Social é construída com base nos princípios da sustentabilidade. Yunus (2007) frisa que os Negócios Sociais geram impacto social positivo com retorno financeiro, que do ponto de vista do lucro pode ser: (a) reinvestido no negócio; e/ou (b) destinado aos investidores.

Entende-se que o Negócio Social coexiste com os princípios de Negócios Sustentáveis, considerando que tratam das dimensões da sustentabilidade, ao buscarem a eficiência na produção e a oferta de produtos e serviços com menor impacto ao ecossistema.

Os modelos de negócios sustentáveis possibilitam elaborar soluções frente aos desafios da sociedade contemporânea, como por exemplo, criar valor a partir da durabilidade e da funcionalidade ao invés da propriedade (BOCKEN *et al.*, 2014). Acredita-se que a construção da identidade dos modelos de negócios sustentáveis está relacionada com os seus atributos.

No Quadro 1 são apresentados oito modelos de negócios desenvolvidos por Bocken *et al.* (2014).

**Quadro 1:** Atributos dos modelos de negócios.

Modelos	Proposição de valor	Criação de valor e entrega	Captura de valor	Desafios
Maximizar a produtividade do material e a eficiência energética	Produtos e serviços com menos resíduos, emissões, poluição, mantendo funcionalidades similares.	Inovação em produtos e processos de fabricação, melhorando a eficiência.	Reduzir custos e aumentar lucro, otimizando materiais e resíduos, com menor pegada ambiental.	Utilização em partes isolados, gerando efeito rebote. Produtividade e eficiência podem gerar desemprego.
Criar valor a partir de desperdício	Reaproveitar resíduos em insumos úteis e valiosos, utilizando em outros processos produtivos.	Otimizar o ciclo de vida dos resíduos, fluxo de materiais e melhorar capacidade. Reciclar.	Redução de custos econômicos e ambientais, com menor pegada ambiental.	Redução da velocidade de novos produtos.
Substituir por renováveis e processos naturais	Reduzir impacto ambiental e aumentar resiliência dos negócios.	Inovação em produtos e processos, geração de valor: recursos e energias renováveis, e soluções baseadas na natureza.	Receitas com novos produtos e serviços e valor para meio ambiente.	Depende de evoluções tecnológicas
Fornecer funcionalidade e, em vez de propriedade	Serviços que satisfaçam necessidade (sem posse), maximizando o uso e materiais.	Mudanças significativas: durabilidade, reparabilidade e melhoria.	Consumidores acessam produtos e serviços sem custo da propriedade.	Pode não garantir mais ecoeficiência. Incerteza em atender expectativas dos consumidores.
Adotar um papel de administração	Fornecimento de produtos e serviços garantindo a saúde e bem-estar a longo prazo.	Sistema de produção e fornecedores selecionados para entregar benefícios ambientais e sociais.	Agregar valor à marca e potencializar os preços.	Criação de regulamentações que aumentem responsabilidade em oferecer produtos eficientes.
Incentivar a suficiência	Reduzir o consumo e a produção. Foco no relacionamento com o cliente e na influência em seu consumo.	Redução de consumo e desperdício, com redesenho do produto para maior durabilidade.	Lucratividade, fidelização de clientes e aumento da participação de mercado, com benefícios sociais e ambientais.	Iniciativas apenas para reduzir a produção são insuficientes, são necessárias mudanças mais radicais.
Reorientar o negócio para a sociedade/ambiente	Gerar valor para o acionista por meio de forte integração entre empresas e comunidades locais e outros stakeholders.	Criar benefícios sociais e ambientais, integrando abordagens de negócios participativas.	Empresa com propósito de fornecer saúde, bem-estar e educação a um baixo custo ambiental.	Financiamento depende de doadores externos, desafiando a viabilidade de longo prazo.
Desenvolver soluções de escala	Dimensionar soluções de sustentabilidade para maximizar os benefícios para a sociedade e o meio ambiente	Garantir que uma solução de modelo de negócios sustentável possa ser escalável.	Garantir que taxas variáveis e fixas sejam pagas, com benefícios mútuos entre parceiros.	Limitação de investidores tradicionais, inibindo estratégias agressivas de crescimento.

Fonte: Elaborado a partir de Bocken *et al.* (2014).

Os modelos de negócios estudados por Bocken *et al.* (2014) e Bocken, Weissbrod e Tennant (2016), agrupam mecanismos e soluções que podem contribuir para a construção de modelos de negócios sustentáveis. Agwu e Bessant (2021) elaboraram uma categorização de modelos de negócios para a criação de valor, com os principais desafios a serem enfrentados neste tipo de empreendimento (Quadro 2).

**Quadro 2:** Características dos modelos de negócio.

Modelos	Caracterização	Desafios
Ciclo fechado de recurso	Reduzir/reusar, economia circular e conceito do berço ao berço (cradle to cradle)	Participação de mercado limitada; Barreiras estruturais que impedem as inovações; Materiais não aderentes; Falha na reciclagem.
Maximização de materiais e energia eficiente	Manufatura enxuta e redução de carbono	Aumento da concorrência e falta de cooperação; Certificação de qualidade de peças de reposição; Difícil aplicação em toda a cadeia de suprimentos.
Substituição de produtos por renováveis e naturais	Adotar fontes de energia renováveis e iniciativas de emissão zero	Alto requisito de manutenção e capital; Alto consumo de energia no uso do produto; Desconhecimento sobre os negócios sustentáveis.
Longevidade do produto	Encorajar a longevidade do produto	Inflexibilidade organizacional para implementação; Dificuldades técnicas.
Funcionalidade versus propriedade	Pagar apenas pelo uso, aluguel, leasing, compartilhamento	Repasse excessivo de resíduos para outros setores; Investimentos consideráveis e custos operacionais; Alta competição e dificuldades técnicas.
Transparência sobre impactos ambientais e sociais	Seleção de indicadores chave	Dificuldade na seleção de indicadores chave; Riscos de usar indicadores inadequados.
Valor inclusivo	Co criação de valores	Foco no usuário e abertura à colaboração.

Fonte: Elaborado com base em Agwu e Bessant (2021).

A aspiração para o futuro é de que todas os negócios estejam comprometidos em promover mudanças sociais e ambientais positivas. Para esse fim, é necessário que as empresas tradicionais (entre as quais o comportamento é orientado para a maximização do lucro) estejam relacionadas com os princípios do ecossistema de impacto e comecem a incorporá-los à sua cadeia de valor (CRUZ; QUITÉRIO; SECRETAS, 2019).

## Método

Para atender aos objetivos deste estudo, o método adotado é o da pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Os procedimentos técnicos empregados são a pesquisa documental e o estudo de caso.

A pesquisa descritiva permite “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2008, p. 42). O estudo de caso, segundo Yin (2015) é uma forma adequada de conhecer um fenômeno contemporâneo e complexo. Para Gil (2008, p. 58) um dos principais objetivos do estudo de caso é “descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação”.

De acordo com Gil (2008) a pesquisa documental, faz uso de materiais que não foram processados analiticamente, ou que podem ser retrabalhados conforme os objetivos da pesquisa. Nesse caso, foram utilizadas as informações dispostas no *site* da Florescer Brasil, bem como coletados dados dos indicadores selecionados a partir do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS), do Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, e informações do *site* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) base IBGE Cidades. Os indicadores selecionados das dimensões econômica, ambiental e social da sustentabilidade estão relacionados a seguir:

- Econômica: (i) Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM); (ii) Índice de população ocupada; (iii) Índice de internações por doenças relacionadas ao saneamento ambiental inadequado; e (iv) Índice de internações por condições sensíveis à atenção primária.

- Ambiental: (i) Índice de coleta de esgoto; (ii) Índice de tratamento de esgoto; (iii) Índice de atendimento urbano de esgoto referido aos municípios atendidos com água; e (iv) Índice de esgoto tratado referido à água consumida;
- Social: (i) População total atendida com abastecimento de água; (ii) População urbana atendida com abastecimento de água; (iii) População total atendida com esgotamento sanitário; e (iv) População urbana atendida com esgotamento sanitário.

Os dados da dimensão econômica foram coletados no site do IBGE cidades e do Atlas do Desenvolvimento do Brasil, já os dados da dimensão ambiental e social foram coletados na Série Histórica do SNIS.

O estudo de caso deste trabalho é a Empresa Social Florescer Brasil, fundada em 2017. A escolha desta Empresa Social justifica-se considerando o seu propósito de contribuir com a universalização do acesso à água e esgotamento sanitário no Brasil, sobretudo em áreas de alta vulnerabilidade social. As atividades e atuação da Florescer Brasil estão alinhadas com os ODS de número 6 - Água Potável e Saneamento e 17 - Parcerias e meios de implementação (ONU, 2015).

A empresa atua como Negócio Social de incentivo às economias locais, ao conectar parceiros e organizações, e agir em conjunto com os prestadores de serviços das áreas de intervenção (FLORESCER BRASIL, 2022).

Em 2020 a Florescer Brasil foi vencedora do Prêmio Empreendedor Social da Folha na categoria de mitigação de impactos, devido à iniciativa de instalação de lavatórios públicos beneficiando milhares de pessoas com o acesso à água no Brasil (CIVI-CO, 2021).

## Resultados

### Iniciativas de impacto da Florescer Brasil

#### *Totem de Água*

Os Totens de Água da Florescer Brasil têm por objetivo democratizar e universalizar o acesso à água no país. A proposta é possibilitar aos usuários o abastecimento de *squeezes* reduzindo a necessidade de adquirir uma nova garrafa plástica de água mineral, visto que a garrafa plástica é uma das maiores responsáveis pela geração de resíduos ao meio ambiente.

O projeto apresenta a possibilidade de as empresas atrelarem a sua marca a uma ação de responsabilidade socioambiental, por meio da divulgação de materiais produzidos 100% com *pet* reciclado. Em relação ao pilar social a Florescer Brasil destina todo o lucro da exposição de mídias às ações de acesso à água e ao esgotamento sanitário no território nacional.

#### *Projeto Lavatórios*

A Florescer Brasil atua há mais de três anos no Projeto Lavatórios, com o propósito de melhorar a condição de acesso à água. Durante a pandemia a Empresa Social instalou mais de 500 lavatórios, em 12 estados brasileiros, em comunidades vulneráveis de acordo com o Índice de Vulnerabilidade Social (IVS). A ação integrou o programa Cidade Solidária da Prefeitura de São Paulo e estima ter amparado mais de 2 milhões de pessoas no Brasil.

#### *Ações em combate à Covid-19*

Durante a pandemia de Covid-19 a Florescer Brasil instalou mais de 400 lavatórios nas comunidades brasileiras que foram selecionadas de acordo com o IVS, em prol de um melhor acesso à água possibilitando cuidados essenciais para minimizar o contágio do vírus. Além disso, a empresa engajou outras ações emergenciais com foco nas pessoas em situação de vulnerabilidade socioeconômica, entre elas: doação de cestas básicas, *kits* de higiene, caixas de água e testes rápidos de Covid-19.

**Quadro 3:** Iniciativas da Florescer Brasil durante a pandemia de Covid-19.

Iniciativas	Quantidade (U)
Cestas básicas	805
Kits higiene	165
Garrafas de água	2.500
Lavatórios	504
Ecotanques	6
Kits de potabilidade	400
Testes rápidos e Covid-19	1.000
Race	1

Fonte: Florescer Brasil (2022).

### Análise e proposta de modelos de negócio para a Florescer Brasil

As empresas podem usar um ou mais modelos de negócios para criar, propor e capturar valor para moldar suas próprias transformações, com o objetivo de fornecer assistência na exploração de novas maneiras de criar e entregar valor sustentável e desenvolver a estrutura dos modelos de negócios, fornecendo orientação para aproveitar as novas oportunidades (BOCKEN *et al.*, 2014).

Neste sentido, analisando o negócio da Florescer Brasil nota-se que o modelo de negócio maximiza o material utilizado e a eficiência energética e está orientado para a geração de valor social, de acordo com o Quadro 4.

**Quadro 4:** Proposta de modelos de negócio para a Florescer Brasil.

Modelos	Preposição de Valor	Criação de valor e entrega	Captura de valor
Maximizar produtividade de materiais e eficiência energética.	Democratizar e universalizar o acesso à água do país.	Necessário redesenho de produtos e processos (Inovação em produtos e processos de fabricação).	Restrição no uso de recursos e energia na produção e logística da fabricação, consumo e descarte das garrafas plásticas
Fornecer funcionalidade em vez de propriedade.	Prestar serviços e entregar funcionalidades. Maior eficiência no uso dos produtos.	Potencial para redução do consumo.	Valor na experiência e não na venda e desvincular lucro do volume de produção.
Adotar um papel de administração.	Envolver proativamente com todas as partes interessadas para garantir sua saúde e bem-estar a longo prazo.	Fornecer saúde e bem-estar e entregar benefícios ambientais e sociais.	Desenvolvimento comunitário: educação (desperdício), saúde e meios de subsistência.
Reorientar o negócio para a sociedade/ambiente.	Maximizar dos benefícios sociais e ambientais (em vez de econômicos e para os acionistas). A motivação do lucro é secundária para o cumprimento da missão social.	Reutilizar o negócio para a sociedade/ambiente e gerar externalidades positivas (spill overs) para a sociedade.	Movidos por uma missão social.
Desenvolver soluções de escala /expansão.	Entregar soluções sustentáveis em larga escala para maximizar os benefícios para a sociedade e o meio ambiente.	Alcançar escala através de parcerias.	Gerar benefícios mútuos entre parceiros por meio de ampliação.

Fonte: Elaboração própria

A Florescer Brasil fornece funcionalidade em vez de propriedade, ao fornecer serviços que satisfaçam as necessidades dos usuários sem a necessidade de vender produtos. Assim, a partir das iniciativas sociais, como o Totem de Água e o Projeto Lavatórios, verifica-se que o foco é a entrega de funcionalidade à sociedade.

Quanto a reorientar o negócio para a sociedade/ambiente, a empresa visa maximizar os benefícios sociais e ambientais, ao invés de focar em benefícios econômicos e retorno aos acionistas, ou seja, a motivação do lucro é secundária para o cumprimento da missão social. E por fim, sobre o modelo que busca desenvolver soluções de escala/expansão, a empresa Florescer entrega soluções sustentáveis em larga escala para maximizar os benefícios para a sociedade e o meio ambiente.

### Indicadores econômicos, ambientais e sociais

Os indicadores possuem a finalidade de apontar, anunciar e/ou estimar (HAMMOND *et al.*, 1995). Em geral, os indicadores exercem o papel de orientar no processo de tomada de decisão, além disso, o monitoramento dos indicadores ao longo do tempo permite verificar sua evolução.

O Quadro 5 apresenta o conjunto de indicadores selecionados para apontar a situação do saneamento básico na RMC para a tomada de decisões.

**Quadro 5:** Indicadores selecionados.

Indicadores	Descrição	Base de dados
Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM)	Refere-se a medida composta pelos indicadores das dimensões de desenvolvimento humano: longevidade, educação e renda, a unidade de medida varia de 0 a 1.	IBGE
Índice de população ocupada	Refere-se ao pessoal ocupado do município, dividido pela população total do município, multiplicando por 100.	IBGE
Índice de internações por doenças relacionadas ao saneamento ambiental inadequado	Refere-se ao total de internações por doenças relacionadas ao saneamento ambiental inadequado no município, utiliza os dados do DATASUS.	Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil
Índice de internações por condições sensíveis à atenção primária	Refere-se ao total de internações por condições sensíveis à atenção primária no município, utiliza dados do DATASUS.	Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil
Índice de coleta de esgoto	Refere-se ao volume de esgotos coletado, dividindo pelo resultado da subtração do volume de água consumido e volume de água tratada exportado, multiplicando por 100.	SNIS
Índice de tratamento de esgoto	Refere-se ao volume de esgoto tratado, importado tratado e exportado tratado, dividindo-se pelo esgoto coletado e bruto importado, multiplicando-se por 100.	SNIS
Índice de atendimento urbano de esgoto referido aos municípios atendidos com água	Refere-se a população total atendida com esgotamento sanitário, dividindo pela população total residente do(s) município(s) com abastecimento de água, segundo o IBGE, multiplicando por 100.	SNIS
Índice de esgoto tratado referido à água consumida	Refere-se ao volume de esgoto tratado e exportado tratado dividindo-se volume de água consumido e água tratada exportado, multiplicando-se por 100.	SNIS
Índice da população total atendida com abastecimento de água	Refere-se ao valor da população total atendida com abastecimento de água pelo prestador de serviços, no último dia do ano de referência.	SNIS
Índice da população urbana atendida com abastecimento de água	Refere-se a população urbana atendida com abastecimento de água, dividido pela população urbana residente do(s) município(s) com abastecimento de água, multiplicando-se por 100.	SNIS
Índice da população total atendida com esgotamento sanitário	Refere-se ao valor da população total atendida com esgotamento sanitário pelo prestador de serviços, no último dia do ano de referência.	SNIS
Índice da população urbana atendida com esgotamento sanitário	Refere-se ao valor da população urbana com o serviço de esgotamento sanitário pelo prestador de serviços. Corresponde à população urbana que é efetivamente atendida com os serviços.	SNIS

Fonte: Elaboração própria.

À priori os indicadores selecionados foram classificados (a cor verde sinaliza uma melhor condição do indicador, amarela sinaliza uma situação intermediária e vermelha sinaliza uma situação precária) conforme as dimensões da sustentabilidade: econômico, ambiental e social. A dimensão econômica abrange o IDHM, o índice de população ocupada e os índices de internações; para a ambiental os índices de coleta e tratamento de esgoto sanitário; e para a dimensão social, os indicadores de atendimento de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Os valores assumidos pelos indicadores (Quadro 5) podem ser observados no Quadro 6.

**Quadro 6:** Indicadores selecionadas para os municípios da RMC.

Municípios	Econômico				Ambiental				Social			
	2010 Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM)	2019 Índice de População ocupada	2017 Índice de internações por doenças relacionadas ao saneamento ambiental inadequado	2017 Índice de internações por condições sensíveis à atenção primária	2019 Índice de coleta de esgoto	2019 Índice de tratamento de esgoto	2019 Índice de atendimento urbano de esgoto referido aos municípios atendidos com água	2019 Índice de esgoto tratado referido à água consumida	2019 Índice da População total atendida com abastecimento de água	2019 Índice da População urbana atendida com abastecimento de água	2019 Índice da População total atendida com esgotamento sanitário	2019 Índice da População urbana atendida com esgotamento sanitário
Americana	0,811	36,60	0,26	15,13	86,38	57,16	100,00	50,57	99,91	100,00	100,00	100,00
Artur Nogueira	0,749	19,10	0,31	8,91	85,13	29,48	96,86	26,97	90,22	99,64	87,73	96,86
Campinas	0,805	38,60	0,30	17,52	79,42	88,05	95,39	69,94	98,04	99,76	93,77	95,41
Cosmópolis	0,769	16,40	0,51	12,15	86,01	0,00	98,68	0,00	95,97	98,65	93,99	98,65
Engenheiro Coelho	0,732	22,70	0,36	11,78	97,70	100,00	99,10	97,70	73,14	100,00	72,50	99,13
Holambra	0,793	54,60	0,28	9,77	97,60	98,01	100,00	97,60	96,05	100,00	92,11	100,00
Hortolândia	0,756	22,50	0,27	15,12	83,91	100,00	98,10	83,91	100,00	100,00	98,11	98,11
Indaiatuba	0,788	35,90	0,26	12,51	88,81	57,54	97,00	50,93	97,74	98,73	96,02	96,99
Itatiba	0,778	33,10	0,39	18,02	84,61	100,00	98,05	84,61	88,32	100,00	82,80	98,07
Jaguariúna	0,784	62,20	0,37	14,42	90,83	83,11	95,81	75,54	96,17	99,03	93,11	95,88
Monte Mor	0,733	22,90	0,33	13,94	71,88	99,98	93,09	71,86	100,00	100,00	87,66	93,22
Morungaba	0,715	35,30	0,58	14,02	97,58	100,00	98,60	97,58	88,06	100,00	85,01	98,62
Nova Odessa	0,791	35,30	0,36	16,54	86,09	100,00	99,24	86,09	99,38	99,79	98,97	99,22
Paulínia	0,795	45,00	0,48	17,54	81,14	98,27	98,82	79,75	100,00	100,00	98,80	98,89
Pedreira	0,769	31,40	0,38	18,95	73,49	77,41	98,43	56,73	98,44	99,27	97,61	98,43
Santa Bárbara D'Oeste	0,781	25,60	1,41	24,12	95,98	68,51	99,80	67,45	99,64	99,95	99,18	99,80
Santo Antônio de Posse	0,702	36,40	0,75	10,45	89,04	84,00	99,95	74,99	96,35	99,95	96,35	99,95
Sumaré	0,762	21,80	0,33	13,35	79,92	27,27	96,41	21,79	98,29	99,21	95,33	96,46
Valinhos	0,819	43,60	0,37	13,90	95,18	100,00	92,91	95,18	92,21	96,90	88,45	92,95
Vinhedo	0,817	53,00	0,52	16,95	86,66	99,23	86,43	86,19	93,05	96,04	83,77	86,49

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar o âmbito Econômico, quanto ao índice IDHM os municípios de Valinhos (0,819), Vinhedo (0,817), Americana (0,811) e Campinas (0,805) destacam-se entre os demais com os melhores índices. Os menores índices aparecem em Santo Antônio de Posse (0,702) e Morungaba (0,715) - importante destacar que nenhum município apresentou índice baixo de desenvolvimento humano<sup>8</sup>. Quanto aos indicadores de internações por doenças relacionadas ao saneamento ambiental inadequado e por condições sensíveis à atenção primária, o município de Santa Bárbara d'Oeste destaca-se entre os demais por apresentar os índices mais baixos (1,41 e 24,12 respectivamente).

Na dimensão Ambiental, ao observar o índice de coleta de esgoto, percebe-se que a maioria dos municípios RMC estão com índice acima ou próximo de 80%, apenas Pedreira (73,49) destoa um pouco dos outros municípios. Outra situação analisada, é a discrepância ao comparar o índice de coleta de esgoto com o índice de tratamento de esgoto dos municípios de Artur Nogueira e Sumaré. Apesar de bons índices de coleta, 85,13% e 79,92% respectivamente, essas cidades apresentam um resultado consideravelmente baixo quanto ao tratamento do esgoto, visto que o município de Artur Nogueira conta com apenas 29,48% do esgoto tratado e Sumaré 27,27%.

Sobre o aspecto Social, todos os municípios apresentaram resultados consideravelmente satisfatórios quanto aos índices que avaliam a população urbana atendida com abastecimento de água e esgotamento sanitário. Quando analisado o mesmo índice, porém considerando a totalidade populacional de cada município, o município que apresentou o menor resultado foi Engenheiro Coelho. O município apresentou 73,14 para o índice da população total atendida com abastecimento de água e 72,50 para o índice de esgotamento sanitário.

## Modelo C

<sup>8</sup> Muito baixo: 0 a 0,499; Baixo: 0,500 a 0,599; Médio: 0,600 a 0,699; Alto: 0,700 a 0,799 e Muito Alto 0,800 >.

Da necessidade de uma visão integrada, abrangendo todas as questões necessárias para compreender, modelar e refletir plenamente sobre um negócio de impacto, surge o desenho da abordagem denominada Modelo C.

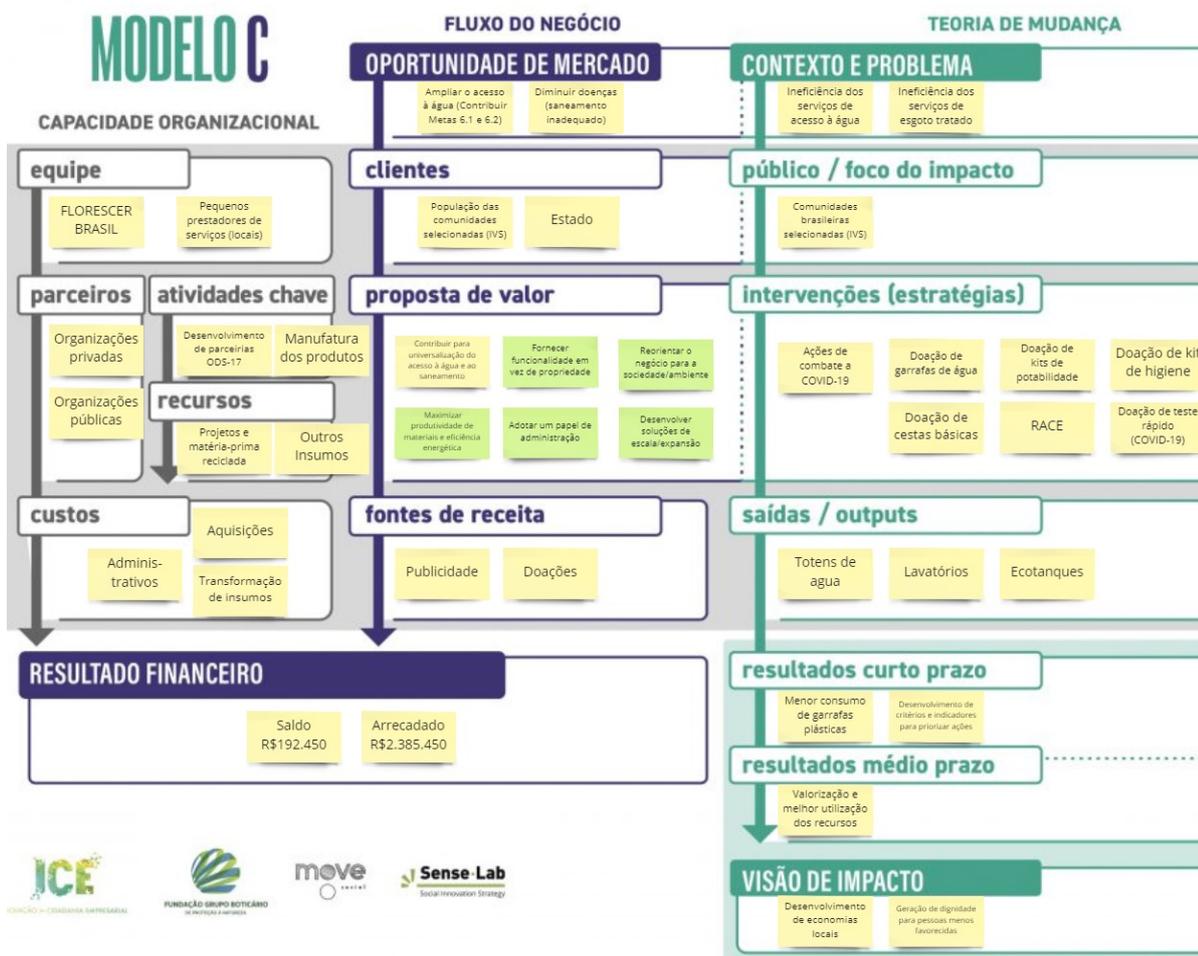
A proposta traz uma lógica onde se observa um Fluxo de Negócios e a Capacidade organizacional dando suporte a uma intervenção que deve gerar mudanças sociais e/ou ambientais. No Fluxo de Negócio estão integrados os processos envolvidos no fornecimento de produtos e serviços que atendem às necessidades do mercado e a tese de impacto nos negócios. O modelo, as dimensões do negócio, muitas vezes encontrada no *Business Model Canvas*, estão presentes e indicam como a empresa é sustentada financeiramente por meio da lógica de mercado.

Os Fluxos de Negócios se aproximam da Teoria da Mudança nas fronteiras da proposta de valor e da intervenção. A primeira se refere ao valor gerado ao cliente por meio do produto ou serviço, e quais atributos diferenciam a solução de outras soluções similares. As intervenções, por outro lado, indicam o que será feito para criar valor social, e as soluções são descritas com foco no impacto.

Os resultados também estão alinhados no Modelo C. À esquerda, o resultado final expressa um resultado financeiro, representando a diferença entre receita e custo. Ao lado estão indicados os destaques para a transformação social, segmentados entre resultados intermediários, finais e impactos.

O Modelo C é um desdobramento do *Business Model Canvas* que destaca a Capacidade Organizacional; o Fluxo do Negócio; e a Teoria da Mudança. É uma representação visual resumida importante no desenvolvimento estratégico dos negócios sociais. Observa-se na Figura 1 a proposta para o estudo de caso.

Figura 1: Proposta de Modelo C para Florescer Brasil.



Fonte: Elaboração própria.

Para que a modelagem e articulação de um negócio de impacto (ou qualquer outro), esteja completa, é necessário incluir no Modelo C elementos que detalhem sua capacidade organizacional (fluxo cinza) ou os elementos necessários para a realização do negócio, considerando equipe, parceiros,

atividades-chave e recursos. Elementos deste fluxo refletidos em custos, afetam os resultados financeiros do negócio juntamente com as fontes de receitas (presentes no fluxo roxo) e, portanto, são representados lado a lado.

O Modelo C opta por representar como elemento autônomo a equipe que está na mesma linha de clientes e público/foco do impacto para enfatizar sua importância. Entende-se que sem um conjunto de compromissos que correspondam ao propósito de um negócio de impacto, este será difícil de sobreviver.

Para negócios de impacto, uma das principais motivações é trabalhar em um contexto específico para resolver algum problema social e/ou ambiental. No entanto, em sua definição, esse tipo de negócio também precisa ser sustentável financeiramente. Sugere-se descrever um negócio a partir da combinação de processos de transformação social e/ou ambiental (influência), descritos pela Teoria da Mudança (fluxo verde do Modelo C), financiado pela receita gerada com a venda de produtos e serviços, representado nesse estudo pelo Fluxo de Negócios (fluxo roxo do Modelo C).

Para modelar e articular uma negociação de impacto mais completa que englobe esta combinação, são colocados ambos os fluxos (verde e roxo) lado a lado no Modelo C para que possam caminhar juntos, com os elementos do fluxo roxo apresentados em uma sequência lógica, permitindo paralelos a serem traçados com o fluxo verde e sua inter-relação.

Em teoria, os fluxos de atividades (roxo) existem para suportar os fluxos de impacto (verde), porque a geração de impacto tem custos, que devem ser cobertos pela geração de receita. Esse fluxo está, portanto, focado em fornecer valor ao cliente na forma de produto ou serviço, determinado a partir do entendimento da real oportunidade de mercado (demanda) e na geração de resultados, financiamento por meio de fontes de receita ou modelos.

A Teoria da Mudança surgiu na década de 1990 a partir de um grupo de especialistas da área social relacionada à avaliação, entre eles Carol Weiss ela destaca, entre outras coisas, alguns pontos fortes da ferramenta, como:

- Facilitar o alinhamento de grupos ou organizações acerca de como uma iniciativa opera e pretende gerar efeitos, bem como sobre quais são tais efeitos (quais resultados e impactos de fato buscam);
- Ampliar o foco de atenção para além dos impactos ou resultados de longo prazo, considerando importantes também os resultados anteriores, muitas vezes cruciais para a iniciativa;
- Provocar o debate sobre pressupostos que sustentam o desenho da iniciativa, ou seja, que explicam por que o projeto/programa entende que fazendo o que faz vai gerar determinados efeitos.

A Teoria da Mudança é uma ferramenta amplamente utilizada para apoiar os processos de planejamento, sistematização/pesquisa e avaliação. Basicamente, ajuda grupos e/ou organizações a identificar suas iniciativas sociais. Vale destacar que a na Teoria da Mudança é essencial ter clareza sobre o que está sendo realizado ou será feito, para quem será ofertado, quem será impactado e para quem, e o que se almeja gerar como resultado e impacto.

O Modelo C apresenta-se como uma ferramenta alinhada aos modelos de negócios e indicadores e retrata os fatores relacionados com as atividades-chave, os resultados financeiros, as oportunidades de mercado e o foco do impacto. Chama a atenção que o Modelo C permite integrar as ferramentas Canvas e Teoria da Mudança, que em conjunto possibilitam a elaboração de propostas customizadas de acordo com a finalidade e características dos Negócios Sociais.

## Considerações finais

O presente estudo tem por objetivo analisar o modelo de negócio da Florescer Brasil, a fim de apresentar uma proposta de valor com base nos princípios da sustentabilidade. Na literatura sobre modelos de negócios citada neste estudo, foi relatado que a disseminação de conceitos e melhores práticas visam promover a sustentabilidade e os Negócios Sociais. Neste trabalho observa-se alguns exemplos de modelos de negócios que as Empresas Sociais podem ter maior facilidade na implementação, como maximizar fornecer funcionalidade em vez de propriedade e adotar um papel de administração, como proposto para a Florescer Brasil. Entretanto, existem modelos de negócios que possuem maior grau de complexidade como por exemplo, um modelo que incentive a suficiência com redução de consumo e desperdício, o que requer uma mudança de comportamento dos consumidores.

A determinação e escolha das intervenções nas comunidades demandam dados e informações da realidade. No caso da Florescer Brasil, uma das formas de priorizar é a partir da escolha de indicadores sociais, ambientais e econômicos, entre outros, relacionados com as metas 6.1 e 6.2 do ODS 6, como

realizado neste estudo. É relevante destacar que as atividades desenvolvidas contam com o apoio da rede de parcerias com outras empresas, alinhadas ao ODS 17.

Em relação às iniciativas de impacto da Florescer Brasil sugere-se que o modelo de negócio sustentável seja revisitado periodicamente para a criação da proposição, criação, entrega e captura de valor de acordo com o contexto da intervenção. Entende-se que um dos grandes desafios para a reestruturação do modelo de negócios das empresas sociais com foco na sustentabilidade é a forma como a empresa gera impactos socioambientais alinhados com a identidade e o propósito social.

## Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## Referências

AGWU, U. J.; BESSANT, J. Sustainable Business Models: A Systematic review of approaches and challenges in manufacturing. *Journal of Contemporary Administration*, v. 25, n. 3, p. 1-18, 2021.

ANASTACIO, M. R. **Empreendedorismo social e inovação social: Contexto, conceitos e tipologias de iniciativas de impacto socioambiental.** In: Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro. Curitiba: PUCPRESS, 2018.

B LAB GLOBAL. **Sobre certificação B Corp: Medir todo o impacto social e ambiental de uma empresa.** 2022. Disponível em: <<https://www.bcorporation.net/pt-br/certification>>. Acesso em: 03 mai. 2022.

BARKI, E. Negócios de impacto: Tendência ou modismo? *GV executivo*, v. 14, n. 1, p. 14-17, 2015.

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

BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S. W.; RANA, P.; EVANS, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, v. 64, p. 42-56, 2014.

BOCKEN, N. M. P.; WEISSBROD, I.; TENNANT, M. **Business model experimentation for sustainability.** In.: SETCHI, R.; HOWLETT, R. J.; LIU, Y.; THEOBALD, P. (org.). Sustainable design and manufacturing 2016. Berlin: Springer Science and Business Media Deutschland GmbH, 2016.

BOFF, L. **Sustentabilidade: O que é - O que não é.** 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

BOONS, F.; FREUND, F. L. Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, v. 45, p. 9-19, 2013.

BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. *Revista de Administração*, v. 47, n. 3, p. 398-409, 2012.

CIVI-CO. **Como ser sustentável na crise hídrica.** Notícias CIVI-CO. 2021. Disponível em: <<https://www.civi-co.net/post/como-ser-sustentavel-na-crise-hidrica>>. Acesso em: 19 mai. 2022.

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

FILHO, G. C. F.; RIGO, A. S.; SOUZA, W. J. A reconciliação entre o econômico e o social na noção de empresa social: Limites e possibilidades (no contexto brasileiro), *Revista Organizações & Sociedade*, v. 27, n. 94, p. 556-584, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMMOND, A.; ADRIAANSE, A.; RODENBURG, E.; BRYANT, D.; WOODWARD, R. **Environmental indicators: a systematic approach to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development**. Washington: World Resources Institute, 1995.

MOURA, A. M.; COMINI, G.; TEODÓSIO, A. S. S. The international growth of a social business: A case study. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 444-460, 2015.

ONU. Organização das Nações Unidas. **A Agenda 2030**. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 11 mar. 2021.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 16, p. 1-25, 2005.

SILVA, A. P. A.; GONÇALVES-DIAS, S. L. F. Mensuração de desempenho socioambiental: Estudo de casos em Negócios Sociais brasileiros. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 30, n. 2, p. 117-151, 2015.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, p. 172-194.

YIN, R. K. **Estudo de caso planejamento e método**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUNUS, M. **Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism**. New York: Public Affairs, 2007.