



A mesma praça, o mesmo impacto? Proposta de um sistema de análise de valor social em canais de vendas

Guilherme de Almeida Gasque
Lucilene Aparecida de Carvalho Silva
Iraci de Souza João-Roland

Resumo

Os negócios de impacto são aqueles que, operando sob uma lógica de mercado, buscam resolver um problema social e/ou ambiental por meio de sua forma de operação ou comercialização de produtos ou serviços. Este estudo se propõe a entender os desafios e benefícios em se operar nos seguintes canais de vendas: B2C, B2B, B2G e identificar qual(is) o(s) mais adequado(s) para a geração de valor social. A partir disso, para auxiliar empreendedores sociais na escolha do(s) canal(is) de vendas, um modelo de três estágios (definição do problema social/oportunidade de negócio; definição do modelo de negócio e da estratégia de vendas; e melhoria/fortalecimento da estratégia de vendas) foi proposto. Os resultados sugerem que fatores como o tipo de impacto e a solução proposta influenciam na determinação do canal de vendas mais assertivo para gerar e capturar valor. Trata-se de uma decisão de longo prazo, e canais intermediários podem ser utilizados até que o negócio tenha condições de atuar no canal desejado. Uma atuação multicanal tende a ser a mais viável, pois o negócio de impacto social consegue aumentar a amplitude do impacto ao atingir clientes distintos, ao mesmo tempo em que se beneficia de economias de escopo e fluxo de caixa equilibrado.

Esse artigo foi produzido a convite do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) com o objetivo de ampliar a discussão a respeito de características e dilemas que se relacionam a negócios de impacto. Para conhecer o conceito de negócios de impacto da Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, seus programas e entregas, acesse o site oficial <ice.org.br>.

1- Introdução

Os negócios de impacto social são aqueles que endereçam problemas sociais, gerando e mensurando o impacto social advindo de sua atividade principal, e são sustentáveis financeiramente por operarem sob uma lógica de mercado. O interesse por esse tipo de organização cresceu significativamente nas últimas décadas por representarem um modelo autossustentável de desenvolvimento. Nesse sentido, o marketing é indicado como um dos pilares para que esse tipo de organização possa gerar impacto ao mesmo tempo em que se mantém competitiva, isto é, o conhecimento de mercado e a habilidade em reconhecer oportunidades e atrair mais recursos pode ser vital para a sobrevivência do negócio de impacto social (LIU; ENG; TAKEDA, 2015).

As decisões mercadológicas nos negócios de impacto social iniciam na definição da solução para o problema social, em que o empreendedor precisa definir para quem será ofertado o produto/serviço, e perpassam por toda a operacionalização do empreendimento envolvendo aspectos como: gestão de canais de distribuição, comunicação, vendas e relacionamento com o consumidor. Embora isso seja comum a outros tipos de negócios, o empreendedor social ao tomar essas decisões sempre se verá em uma situação de balança de dois pratos, buscando equilibrar a viabilidade financeira com a maximização do

impacto social (NAKAGAWA, 2019). Ademais, há os casos em que a figura do cliente do negócio e a do beneficiário da mudança social são distintas e a receita de vendas é utilizada como financiador das atividades sociais na cadeia produtiva. É o caso, por exemplo, de uma loja que comercializa bens produzidos sob os princípios do comércio justo.

Nesse contexto, os negócios de impacto social podem explorar mercados distintos, podendo assumir as seguintes estratégias: venda para o consumidor final, também conhecido como B2C, derivado do termo em inglês business to consumer; venda para outras empresas ou B2B (business to business); e também venda para o governo ou B2G (business to government). Pode ocorrer ainda a adoção de uma estratégia multicanal, em que o produto ou serviço é comercializado por diversos canais de vendas.

Considerando o potencial para criação de valor social de uma estratégia de marketing assertiva, assim como os diferentes mercados que um negócio de impacto social pode atender e as implicações desse posicionamento na comunicação, venda, distribuição e relacionamento com o cliente, esse artigo visa responder duas importantes questões no que diz respeito aos canais de vendas em negócios de impacto socioambiental, sendo elas: a) Há canais de vendas mais adequados para a geração de valor social? e b) Quais os desafios e benefícios em se operar

em determinado canal de vendas, sob a ótica da geração de impacto social?

A partir da análise das teorias existentes e de um estudo multicasos com cinco negócios de impacto social e três aceleradoras, o **objetivo deste artigo é propor um modelo para análise de geração de impacto social nos canais de vendas**, como uma ferramenta de apoio para o planejamento da estratégia de vendas em negócios de impacto social. Vale ressaltar que se entende como impacto social todas as consequências culturais e sociais promovidas por ações públicas ou privadas que alteram a forma como as pessoas vivem ou enxergam o mundo – crenças, normas e valores (BURDGE; VANCLAY, 1996).

Ao gerirem o composto de marketing (produto, preço, praça e promoção), os empreendedores sociais podem criar valor social (SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017). Contudo, são escassos os estudos que abordam o marketing nos negócios de impacto social, assim como os que analisem as relações e as possibilidades de adaptação e utilização das estratégias mercadológicas das empresas tradicionais à realidade desses empreendimentos híbridos (DA SILVA NASCIMENTO et al., 2021). Assim, ao preencher essa lacuna, o estudo contribui com o avanço teórico da temática, evidenciando passos importantes na definição da estratégia de vendas pelos negócios de impacto social, bem como as implicações (positivas e negativas) da



atuação no B2C, no B2B e B2G. Esses resultados poderão auxiliar empreendedores sociais e organizações de apoio ao empreendedorismo social a realizarem uma escolha/orientação mais assertiva que considere tanto a situação do empreendimento quanto as especificidades de cada canal.

Este trabalho foi organizado como segue: após uma breve introdução, na seção 2 é apresentada uma revisão da literatura sobre negócios de impacto social e canais de vendas. Na seção 3 a metodologia de pesquisa aplicada no trabalho é descrita. Na seção 4 é exibida a análise dos resultados. Na seção 5 é apresentado o modelo para análise de geração de impacto social nos canais de vendas e finalmente, na última seção, expõem-se as considerações finais da pesquisa. Adicionalmente, no apêndice foi incluída uma cartilha que expõe os principais achados deste trabalho e propõe uma ferramenta elaborada com o intuito de apoiar os empreendedores em seu processo de direcionamento estratégico do esforço comercial.

2- Negócios de Impacto Social

Os empreendimentos que operam sob a lógica de mercado para promover impacto social positivo ganharam visibilidade e despertaram o interesse de governos e acadêmicos nos anos 2000 (AGAFONOW, 2014; CHELL, 2007), embora a existência desse tipo de empreendimento date de muito antes, por exemplo, há casos documentados de empresas sociais desde a Inglaterra Vitoriana (SHAW; CARTER, 2007). No Brasil, diversos termos são utilizados para designar essas organizações, o que traz um debate tanto na academia quanto na prática sobre os conceitos, perspectivas e a lógica do mercado na solução dos problemas sociais (BARKI; COMINI; TORRES, 2019).

Em um mapeamento das iniciativas que apoiam negócios com propósito social no Brasil, lançado em 2020, verificou-se que mais de 50% delas adotam o conceito de negócio de impacto social (QUINTESSA, 2020). Este foi definido inicialmente pelo Decreto do Governo Federal n. 9.244 de 17 de dezembro de 2017, posteriormente substituído pelo Decreto n. 9.977 de 19 de agosto de 2019, que afirma que negócios de impacto são “empreendimentos com o objetivo de gerar impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável” (BRASIL, 2019).

Em 2019, após uma consulta a diversos atores do

ecossistema, o conceito foi revisitado e os negócios de impacto social foram definidos como

(...) empreendimentos que têm a intenção clara de endereçar um problema socioambiental por meio de sua atividade principal (seja seu produto/serviço e/ou sua forma de operação). Atuam de acordo com a lógica de mercado, com um modelo de negócio que busca retornos financeiros, e se comprometem a medir o impacto que geram. (ICE; PIPE SOCIAL, 2019, p. 30)

Vale destacar que os negócios de impacto social representam uma categoria dentro de uma variedade de perfis de empreendimentos que geram impacto social positivo. Dessa forma, o mesmo levantamento acima citado apurou que 35% dos empreendimentos investigados possuem definições próprias e 11% adotam o termo negócios sociais proposto por Muhammad Yunus (QUINTESSA, 2020).

Yunus ganhou o prêmio Nobel da Paz de 2006 por seu trabalho inovador relacionado ao empreendedorismo social. Para ele, negócios sociais são organizações autossustentáveis que não possuem o objetivo de maximização do lucro para os acionistas, ou seja, o excedente deve ser totalmente reinvestido na própria organização, exceto nos casos em que os empreendedores se encontrem em situação de

exclusão social (YUNUS, 2020).

De acordo com Bezerra-de-Sousa et al. (2022), o termo negócios de impacto social é utilizado principalmente no Brasil e, portanto, foi o adotado nesse estudo. Este pode ser definido como empresas que têm o objetivo de diminuir a vulnerabilidade das pessoas de baixa renda e, para tal, ofertam produtos e serviços para retorno financeiro que possibilitem a geração de impacto social (BARKI, 2015). Contudo, independente da nomenclatura utilizada, empreendimentos que comercializam bens e serviços enquanto promovem bem-estar social podem se beneficiar das discussões dessa pesquisa.

É importante esclarecer que o impacto social positivo pode acontecer em diferentes partes da cadeia de valor. O mais comum é quando o bem comercializado gera impacto no cliente que o recebeu, ou seja, as pessoas de baixa renda são as que pagam e recebem o benefício da solução comercializada. Este tipo de impacto acontece também quando o cliente é o agente da transformação, atuando por meio de produto/serviço. Uma variação dessa forma acontece quando o cliente e o beneficiário são diferentes, pois assim o usuário é impactado por um bem que foi adquirido pelo cliente do negócio de impacto social que o produziu, e esta forma é denominada impacto como um serviço. A intervenção também pode acontecer nos fornecedores ou ainda dentro da própria organização. É o caso dos negócios que têm a missão social de apoiar a

inserção no mercado de trabalho de membros da comunidade em situação de vulnerabilidade e exclusão social, portanto o impacto acontece na cadeia. Por fim, quando o beneficiário não participa da cadeia de valor principal do negócio, o impacto pode acontecer na forma de subsídio, ou seja, ele é financiado pela renda obtida pelo negócio principal (SENSE-LAB, 2019).

2.1 Negócios de impacto social e canais de vendas

Em muitas das definições de negócios de impacto social, a comercialização de produtos ou serviços aparece como um dos principais diferenciais desse tipo de empreendimento frente às organizações não governamentais. Osterwalder e Pigneur (2010) apontam que o primeiro passo no desenvolvimento de um modelo de negócios é a definição do segmento de clientes, isto é, para quem a empresa irá gerar valor. Em negócios de impacto social, esse posicionamento é ainda mais complexo, pois além da necessidade de encontrar uma lacuna de mercado o empreendedor irá se questionar se a forma escolhida para colocar produtos e serviços é a mais assertiva do ponto de vista social e ainda se o modelo escolhido permite o crescimento e a consolidação da missão social do negócio (NAKAGAWA, 2019). Adicionalmente Cavazos-Arroyo e Puente-Diaz (2019) acrescentam que capacidades relacionadas à gestão de canais de distribuição, comunicação, vendas e marketing

são fatores críticos para os negócios de impacto social criarem e entregarem valor para o cliente e sustentarem seu impacto.

Do ponto de vista de mercado, três modelos de vendas são usualmente considerados: a venda direta para o consumidor final, a comercialização entre empresas e a venda para governos. Essas terminologias, apresentadas no Quadro 1, advindas do comércio eletrônico, se configuram na forma mais básica de definição de mercados-alvo. A partir delas são derivados outros modelos, como, por exemplo, o B2B2C (venda para uma pessoa jurídica que oferta para o cliente final) e o B2B2G (venda para a empresa que repassa para o governo) (NAKAGAWA, 2019; LAMEIRAS, 2020).

Quadro 1: Modelos de vendas – definição e exemplos.

SIGLA EM INGLÊS	DEFINIÇÃO	EXEMPLO
B2B (<i>business to business</i>)	Transações comerciais exclusivamente entre empresas (pessoa jurídica)	Retalhar - faz a destinação segura e correta dos resíduos de empresas têxteis.
B2C (<i>business to consumer</i>)	Relações comerciais entre empresas e consumidores finais	Programa Vivenda - realiza obras de baixa complexidade e alto impacto social em moradias de pessoas de baixa renda. ¹
B2G (<i>business to government</i>)	Venda para instituições governamentais	Magnamed - produz respiradores artificiais de qualidade e com preço mais baixo (comparado a concorrentes internacionais). Foi a maior fornecedora do Ministério da Saúde durante a pandemia da COVID-19. ²

Fonte: baseado em LAMEIRAS, 2020; BARKI; COMINI; TORRES, 2019.

Nesse sentido, Cavazos-Arroyo e Puente-Diaz (2019) propõem que o melhor caminho para o negócio de impacto social alcançar uma mudança em larga escala e obter fonte de receita é o desenvolvimento de relacionamento com diferentes setores como governo, empresas e outras organizações sociais.

¹ MOTTA, L. et al. JORNADA DA ESTRATÉGIA COMERCIAL: UM GUIA PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO. Mercado Livre/ICE, 2021.

² GODOY, D. O início de um sonho/deu tudo certo: Magnamed entrega 5.060 respiradores. Revista Exame, 05/09/2020.

De acordo com Han e Lee (2021), é crescente o número de organizações privadas que definem padrões ambientais, sociais e governança para continuidade de seu relacionamento comercial com fornecedores (B2B), uma vez que a cadeia de fornecimento de produtos e serviços que possuem impacto social positivo podem influenciar a confiança junto ao consumidor final. Assim, empresas que possuem o compromisso com a responsabilidade social corporativa apresentam-se como uma oportunidade de mercado para negócios de impacto social (TIAN; CHUI; HU, 2018).

Para atuar no B2B, os negócios de impacto social precisam se dedicar à formação e à manutenção das relações comerciais de longo prazo, pois variáveis como reputação e credibilidade são valorizadas no momento da venda. Como o B2B envolve um mercado com menor quantidade de compradores, mas maiores volumes de vendas, um bom sistema de previsão da capacidade de atendimento da demanda que minimize os riscos de não fornecimento é requerido. Por fim, é indicada a alocação de uma pessoa/equipe específica para vendas (HAN; LEE, 2021).

É importante mencionar que para alguns dos problemas sociais endereçados pelos negócios de impacto social se faz necessária uma separação entre a figura do cliente e a do beneficiário, uma vez que a venda direta para o favorecido pela atuação do negócio pode não garantir a

rentabilidade necessária para manutenção do empreendimento. Nesse caso, surge a oportunidade de atuação no mercado B2B2C, onde a relação comercial com a empresa privada possibilita a entrega de produtos/serviços, para pessoas físicas, para tratar a questão social (TIAN; CHUI; HU, 2018).

Em negócios de impacto social que envolvam a venda direta para os beneficiários da solução, Asgari Ghods (2019) enfatiza que os empreendedores sociais devem beneficiar-se das relações próximas entre os clientes, envolvendo os consumidores na construção da solução para o problema social (CLARO et al., 2003). Uma estratégia efetiva nesse canal é despertar a consciência do consumidor para que este perceba que sua compra suporta impacto positivo, pois muitos clientes são atraídos por benefícios não econômicos e também comunicar como eles podem apoiar a missão social do negócio (ASGARI GHODS, 2019; BANDYOPADHYAY; RAY, 2019; CLARO et al., 2003). Nesse sentido, Nakagawa (2019) apresenta a Whole Foods como um exemplo de negócio de impacto social bem-sucedido, pois aproveitou a demanda por produtos mais saudáveis de consumidores de alta renda para fortalecer negócios de produção orgânica e/ou natural.

Para tal, além de um bom modelo de negócio, o desenvolvimento da capacidade de marketing tem um papel importante no desempenho dos negócios de impacto social, pois permite à empresa lidar com as mudanças do

mercado e suas complexidades (CAVAZOS-ARROYO; PUENTE-DIAZ, 2019). Contudo, de acordo com Bandyopadhyay e Ray (2019), os empreendedores sociais, por falta de expertise, utilizam pouco as mídias sociais para construção da sua marca e não dão a atenção necessária à interação com clientes e ao processo de distribuição.

A escolha do canal de distribuição, por sua vez, é crítica para a sustentabilidade financeira do negócio de impacto, ao mesmo tempo em que direciona sua missão social (TIAN; CHUI; HU, 2018). Entretanto, esta adoção geralmente não é planejada, pois, enquanto as grandes empresas olham para uma rede de varejo como um item estratégico, por exemplo, os negócios de impacto social, devido às limitações de recursos financeiros e departamento específico, tendem a buscar um canal que possui baixo custo, seja simples e conveniente, o que geralmente resulta em uso dos canais baseados na comunidade e em sua rede de relacionamento (ASGARI GHODS, 2019; BANDYOPADHYAY; RAY, 2019).

No tocante à atuação dos negócios de impacto social no B2G, as relações comerciais têm sido estabelecidas para solução de problemas sociais por meio da prestação de serviços, pois é crescente a consciência dos governantes sobre a dificuldade dos seus órgãos em lidar sozinhos com as questões socioambientais (OWUSU, 2020). Cada vez mais a implantação de soluções para as demandas sociais têm passado pela disponibilização de serviços em parceria



com o governo (B2G e B2B2G), e os negócios de impacto social têm alcançado uma relevância neste mercado (TIAN; CHUI; HU, 2018). Como exemplo, na Europa serviços de medicina e saúde, entre outros, previamente conduzidos pelos órgãos públicos, estão sendo endereçados através de empreendedores sociais que estão próximos aos problemas (TIAN; CHUI; HU, 2018; OWUSU, 2020).

3- Metodologia

Inicialmente, foi realizada uma minuciosa pesquisa bibliográfica nas bases de dados Ebsco, Web of science e Scopus, utilizando as seguintes palavras-chave: social enterprise, social business e marketing channel. Ao analisar os trabalhos levantados, encontrou-se um número restrito de bibliografia sobre canais de vendas em negócios de impacto social, portanto, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória, que, segundo Hair et al. (2005, p. 83), “é útil quando questões de pesquisa são vagas ou quando há pouca teoria disponível para orientar as previsões”. Para tal, foi empregada a técnica de entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado composto por 12 questões (apêndice 1), elaborado pelos pesquisadores a partir da revisão de literatura, avaliado por dois especialistas em marketing e revisado pelos pesquisadores.

A amostra foi a não probabilística por conveniência, pois o objetivo não é generalizar dados, mas sim conhecer mais sobre o assunto, e portanto deu-se prioridade a uma técnica cujas vantagens são rapidez e baixo custo (HAIR et al., 2005). Os entrevistados foram selecionados a partir da base de dados de negócios de impacto social apoiados pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), escolhida pela facilidade do acesso aos dados. Quanto aos negócios,

estes foram selecionados a partir do tipo de impacto: no cliente, como produto, como subsídio ou na cadeia e também a partir do canal de vendas adotado: venda para o consumidor final, consumidor empresarial e/ou governo. A amostra final (Quadro 2) foi composta por pelo menos um representante dos sete critérios descritos.

Foi enviado um e-mail convidando o empreendedor ou o responsável pela área de vendas/comercialização dos cinco negócios de impacto social para participarem do estudo. As entrevistas ocorreram de forma remota utilizando a ferramenta Google Meet e a duração média foi de 64 minutos. Com anuência dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas, transcritas utilizando o software Reshape e posteriormente revisadas pelos pesquisadores. O conteúdo das entrevistas foi analisado utilizando a análise proposicional quantitativa (APQ), que é uma forma de análise de conteúdo que contempla basicamente três etapas: 1) sumarização onde há a eliminação de conteúdos que não tenham função semântica, (2) segmentação do texto em proposições, que significa dividir o material já sumarizado em declarações tão simples e curtas quanto possível, e (3) agrupamento das proposições por temas (LOPES; GIAMPAOLI; JOÃO, 2011). A partir da revisão de literatura, dos objetivos da pesquisa e também dos dados coletados, foram definidos 12 temas para a classificação temática, como pode ser observado no eixo y da Figura 2 e também no Apêndice 2.

Após a identificação dos principais temas, foi elaborado um modelo de apoio à tomada de decisão sobre canais de vendas em negócios de impacto social (Figura 2). Esse material foi submetido a validação por três organizações cuja missão é apoiar negócios de impacto social por meio de programas de aceleração. Apesar de ser uma amostra não probabilística e por conveniência, as instituições selecionadas atuam no ecossistema de impacto há 9, 13 e 18 anos. O tempo de atuação foi um fator importante para definição da amostra, pois o objetivo dessa etapa foi tornar o modelo mais genérico, podendo ser utilizado por negócios de impacto social que não tenham as mesmas características dos estudados nesta pesquisa. Acredita-se que, quanto maior o tempo de atuação das aceleradoras, maior o conhecimento acumulado sobre distintas estratégias de canais de vendas. Para essa etapa, foram realizadas entrevistas abertas com duração de 60 minutos, via Google Meet, em que o participante foi convidado a compartilhar suas impressões sobre o modelo proposto.

Quadro 2: Perfil dos negócios de impacto social selecionados para amostra em 2021.

SIGLA	IMPACTO PROMOVIDO	FOCO DO IMPACTO	CANAL DE VENDAS	SETOR DE ATUAÇÃO	LOCALIZAÇÃO/ MERCADO DE ATUAÇÃO	NÚMERO DE COLABORADORES
N1	Plataforma de correção de redação que contribui para melhor desempenho dos alunos no ENEM.	Cliente e serviço	B2C / B2B / B2B2C	Educação /Edtechs	Sede: SC. Alcance: Nacional	19
N2	Venda de óculos a preço acessível (R\$ 79 - armação+lente), realização de exames oftalmológicos em comunidades carentes e doação de óculos (financiada pela venda de óculos em lojas próprias e pelo governo - emendas parlamentares).	Cliente e subsídio	B2C/ B2G	Saúde/ Healthtechs	Sede: PR. Alcance: Nacional	25
N3	Software que otimiza arrecadação de tributos, melhora a comunicação entre governo e população e gera dados para formulação de política pública	Serviço	B2G/ B2B2G	Setor público/ Govetechs	Sede: SP. Alcance: Nacional	39

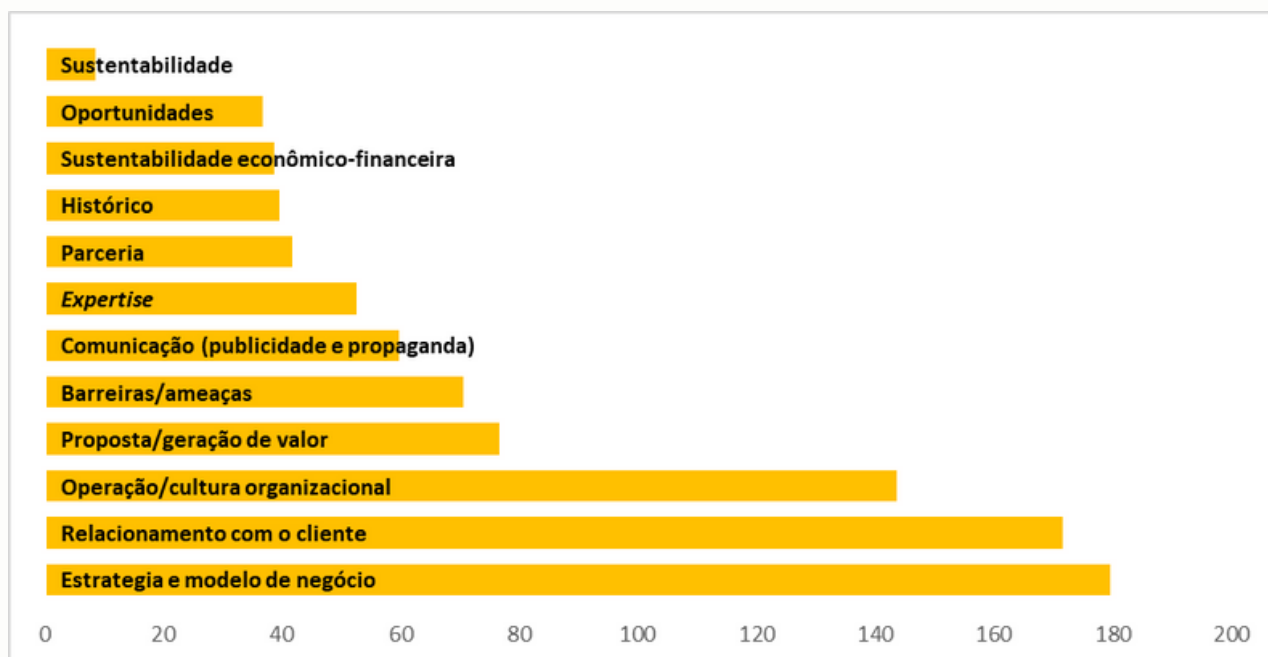
N4	Plataforma que disponibiliza livros e incentiva a leitura por meio de gamificação e comunicação entre equipe pedagógica e alunos.	Serviço	B2G / B2B	Educação /Edtechs	Sede: RJ/SP Alcance: Nacional	193
N5	Capacitação de fornecedores nativos na Amazônia e compra sem atravessadores de cacau selvagem. O preço pago pode ser 3 ou 4 vezes acima do cacau <i>commodity</i> ,	Na cadeia	B2C/ B2B	Desenvolvimento rural/ alimentação/ foodtechs	Sede: SP. Alcance: Nacional/ Internacional	6

Fonte: elaborado pelos autores.

4- Resultados

A análise de conteúdo revelou as categorias mais citadas pelos entrevistados. Considerando a premissa de que os temas mais citados são os mais relevantes para o emissor, verifica-se (Figura 1) que a definição da estratégia e do modelo de negócios é um ponto-chave para os negócios de impacto social. Nessa categoria foram agrupadas todas as falas que faziam referência ao modo como a organização gerava, entregava e capturava valor, inclusive a determinação dos canais de vendas.

Figura 1: Frequência de proposições por categorias de análise – todas as entrevistas.



Fonte: elaborado pelos autores.

As entrevistas revelaram que o modelo de negócios é definido em função da solução desenvolvida pelo negócio de impacto, e essa, por sua vez, é pensada a partir de um problema social e do mercado onde se pretende gerar impacto social. Além da demanda social, aspectos como experiência prévia e interesse pelo setor influenciam essa decisão. Do ponto de vista do canal de vendas, a escolha em atuar no B2C foi motivada principalmente pela experiência do empreendedor, enquanto no B2B a necessidade de uma fonte de receita estável aliada à possibilidade de aumentar impacto, sem aumento significativo dos custos, foram apontadas como os principais atrativos. O B2G, por sua vez, é visto como o canal onde se pode gerar impacto em grande escala, sendo o mais atrativo do ponto de vista da missão social do negócio.

Vale ressaltar que os cinco negócios analisados alteraram sua estratégia de canal de vendas nos anos iniciais de operação, seguindo uma tendência de iniciar em um único canal e posteriormente migrar para uma estratégia multicanal. Outro ponto de destaque é que, mesmo para aqueles negócios em que o governo era o cliente-alvo, a atuação no B2G ocorreu somente após o negócio melhorar seu fluxo de caixa atuando no B2C e/ou B2B ou captando recursos de investidores. O B2C, por sua vez, se mostrou como a melhor escolha do ponto de vista financeiro, para aqueles produtos/serviços em que o impacto está na cadeia ou como um serviço, e já para os casos em que o impacto

está na cadeia ou como um serviço, e já para os casos em que o impacto é no cliente a margem do negócio precisa ser reduzida para potencializar o impacto social positivo.

“Quando a gente começou, a gente não tinha investidor. O B2G é muito lento. A gente tem em média quatorze meses para entrar numa rede pública versus três meses e meio para entrar numa privada. Então tem uma necessidade de recursos mesmo, financeiro! Para você começar a fechar contratos, por lugares que são mais fáceis e mais rápido, não necessariamente mais fácil, mas mais rápido.” (informação verbal representante N4)

“[No site], a gente consegue pagar nossas contas com uma certa facilidade, então percebemos que esse canal do site é muito importante.” (informação verbal representante N5)

“(...) a gente tem modelo de crescimento no B2C, mas o B2C é a pior margem que eu tenho.” (informação verbal representante N2)

No tocante ao relacionamento, nota-se uma preocupação dos negócios de impacto social em desenvolver uma conexão próxima com o cliente, seja ele pessoa física ou jurídica. Para tal, são disponibilizados múltiplos canais de contato e com curto tempo de resposta. No B2B e no B2G, em geral, também há customização da solução, treinamentos e reuniões de acompanhamento envolvendo o corpo diretivo/empreendedor social. Em

todos os canais, o *feedback* do cliente tende a ser utilizado como fonte de ideias para melhorias no produto/ serviço, estabelecendo um processo de cocriação, característico do processo de inovação social. Com menor frequência de citações estiveram as estratégias relacionadas à fidelização do consumidor, que em sua maioria consistem na oferta de um produto/serviço de qualidade aliado a uma rápida resolução de problemas no pós-venda.

“(...) a gente tinha muito feedback que o bopp de plástico não [es]tava alinhado com os princípios da empresa, com o trabalho que a gente queria fazer, e, por um acaso, obviamente esse bopp de plástico incomodava muito a gente porque realmente não estava alinhado, o cliente tinha razão, era uma coisa que incomodava muito a gente, e a gente foi atrás e acabamos conseguindo uma empresa que produz uma embalagem de celofane compostável em até 180 dias, e aí a gente está usando o celofane [nas embalagens].” (informação verbal representante N5)

Outra categoria bastante evocada pelos entrevistados reuniu as citações relacionadas à operação/cultura organizacional do negócio de impacto social, mais especificamente a operacionalização dos canais de vendas e a gestão de pessoas. Os dados revelaram que cada canal de vendas exige profissionais treinados para aquela operação, assim, negócios que optam por uma estratégia multicanal segmentam suas equipes de venda. O mesmo não ocorre com a operação, pois a diferenciação do

produto/serviço em função do canal é baixa ou inexistente.

A atuação no B2C requer uma equipe com habilidades em marketing digital, uma vez que este é o principal meio para atrair clientes (anúncios e conteúdo em redes sociais) e concretizar vendas (site de comércio eletrônico). Um atendimento rápido e personalizado, também via redes sociais, foi outro fator apontado como importante para esse canal. Para vendas físicas, a localização em pontos estratégicos e a proximidade com o cliente (via feiras ou demonstrações) foram estratégias destacadas pelos entrevistados. Já no B2B e no B2G o grande desafio é ter acesso ao tomador de decisão, pois em geral o usuário e o comprador são pessoas distintas. Assim, a rede de contatos do empreendedor ou de parceiros e a geração de conteúdo que desperte o interesse do potencial cliente são as principais formas de atuação nesse canal. Para tal, os negócios tendem a desenvolver metodologias para despertar o interesse, aumentá-lo e posteriormente realizar a abordagem de vendas. Para o setor público, o conhecimento em compras públicas – lei de licitações – é outra habilidade importante. Como esses canais representam grande parte do volume de vendas dos negócios de impacto social, notou-se elevada preocupação em ofertar um bom serviço de pós-venda.

No tocante a gestão de pessoas, não foi identificado um perfil ou uma formação desejável para nenhum dos três canais de vendas, embora experiência prévia seja desejada

em alguns contextos. Já a necessidade de o colaborador se identificar com os valores do negócio de impacto e ter como principal fonte de motivação a vontade de gerar impacto em escala foi um fator importante apontado por todos os entrevistados. Para tal, alguns negócios estudados desenvolveram metodologias de integração dos recursos humanos à cultura da empresa que incluem reuniões com constantes *feedbacks* e formação de times interdisciplinares com diferentes antecedentes.

“(...) ele não precisa necessariamente ter trabalhado com o setor público, ter vivenciado isso, ele precisa acreditar no potencial que o público tem de transformar a vida das pessoas e querer fazer parte disso, querer ajudar a transformar esse setor, então isso pra gente é um ponto importante.” (informação verbal representante N3)

Quanto à proposta de impacto, geração e mensuração do valor social por meio do canal de vendas, o B2G foi apontado pelos entrevistados como aquele que tem maior capacidade de gerar impacto social positivo. Por outro lado, esse canal também foi classificado como o mais difícil de se atuar, levando os negócios a adotarem uma estratégia multicanal a fim de garantir o equilíbrio financeiro sem prejudicar o desempenho social. Outra estratégia adotada com o mesmo fim é a atuação no B2B2G, onde o negócio estabelece uma venda nos moldes do B2B, mas tem o governo (população atendida por ele) como cliente.

“Hoje o governo tem um potencial maior para gerar impacto, né, tanto no volume de atendimento muito maior, a gente consegue ter um volume financeiro muito maior [também] e [operar] em lugares mais carentes.”
(informação verbal representante N2)

Nota-se que a mensuração do impacto social está baseada em aspectos de satisfação do cliente no B2C e de indicadores de desempenho da solução ofertada (produto ou serviço) no B2B e no B2G, visando à captação de novos clientes. Seguindo a terminologia adotada por Lazzarini e Barki (2019), verificou-se que os negócios analisados realizam a medição de outputs (resultados imediatos de um negócio), porém a aferição dos efeitos das ações dos negócios na vida das pessoas em médio e longo prazo (income) e o impacto propriamente dito ainda não ocorrem, o que corrobora com o apontado pelos autores supracitados, onde o tipo de avaliação de impacto é dependente do estágio em que se encontra o empreendimento.

No tocante às barreiras e ameaças aos negócios de impacto social relacionadas aos canais de vendas, destaca-se no B2G o processo de compras públicas, classificado pelos entrevistados como moroso e de alto risco. Isso porque a compra ocorre por meio de licitações em que se prioriza o preço da solução (produto/serviço). Assim, mesmo após investir recursos na geração de demanda, na demonstração do produto via projeto-piloto e

no auxílio à elaboração da licitação, não há qualquer garantia de que a transação comercial entre o governo e o negócio de impacto será concretizada. Aliado a isso está o longo prazo para pagamento, exigindo do negócio um capital de giro bem maior se comparado ao B2B e ao B2C. Esses canais, por sua vez, apresentam como principais entraves: a) o acesso ao tomador de decisão e a expansão das vendas para além da rede de contatos do empreendedor/parceiro do negócio social no caso da venda para outras empresas e b) o domínio das ferramentas de marketing digital bem como a necessidade de mais recursos para investir em divulgação a fim de escalar o impacto via aumento de clientes no B2C.

“No B2B o desafio é como a gente consegue crescer e vender mais fora do nosso contexto de relacionamento.”
(informação verbal representante N1)

Nesse sentido, aumentar o alcance do impacto social é outra dificuldade encontrada por alguns dos negócios analisados pois, em geral, envolve alteração no modelo de negócio inicial, a transferência de conhecimento e a delegação de autoridade dos empreendedores para a equipe.

“O social selling vai ser um passo muito complicado para mim porque até agora a gente tem todos esses feedbacks, né, e tudo entra por mim que sou a dona da empresa, né, pela primeira vez isso vai ser delegado, então eu estou um

pouco nervosa. Ou eu começo a fazer isso, ou eu vou começar a perder literalmente todo o meu sonho, e chega uma hora em que você não consegue atender todos os clientes bem, da maneira como você gostaria.” (informação verbal representante N5).

5- Discussão

Os resultados evidenciaram que, enquanto o B2G é visto como o canal que tem maior capacidade de gerar impacto social positivo, a atuação no B2B é a que se mostrou mais viável do ponto de vista da sustentabilidade financeira do negócio. Já o B2C é uma estratégia interessante para negócios onde o impacto não é diretamente no cliente ou há a possibilidade de expandir a atuação sem aumento significativo da estrutura/custos do empreendimento (plataformas digitais, por exemplo).

Partindo do pressuposto de que a melhor estratégia de canais de vendas para negócio de impacto social é aquela que maximiza o impacto ao mesmo tempo em que possibilita um equilíbrio financeiro e que, portanto, o canal mais indicado pode variar em função do tipo de solução ofertada (produto ou serviço, base tecnológica ou não, etc.), das características do negócio (acesso a investimentos, rede de contatos do empreendedor e parceiros, etc.) entre outros, foi proposto o modelo de apoio à tomada de decisão em canais de vendas em negócios de impacto social descrito na Figura 2.

Trata-se de uma estrutura genérica onde são propostos três estágios para estruturação do negócio, definição e melhoria da estratégia de canal de vendas. O propósito é que, ao refletir sobre as questões-chaves listadas em cada

uma das fases, o empreendedor possa reunir subsídios para uma tomada de decisão mais assertiva. O modelo tem o formato de uma casa, considerando os estágios para o desenvolvimento de um empreendimento, denominados aqui de: ideação, estruturação/crescimento e maturidade/difusão, pois entende-se que a resposta às questões reflexivas são fortemente influenciadas pelo estágio de desenvolvimento do negócio.

Figura 2: Modelo de apoio à tomada de decisão em canais de vendas em negócios de impacto social.



Fonte: elaborado pelos autores.

O primeiro estágio consiste na concepção do negócio e na definição da sua teoria da mudança (alicerce da casa) ou tese de impacto que

(...), no caso dos NIs³, consiste em uma ferramenta que apresenta cadeia de causalidades entre os recursos necessários para o funcionamento do negócio, as atividades a serem realizadas, os produtos e/ou serviços a serem comercializados, as mudanças mais imediatas a serem alcançadas pelo negócio e o impacto social prometido, estabelecendo assim o compromisso do empreendimento com a mudança social. (SALES, 2022, p. 63)

Do ponto de vista dos canais de vendas, compreender o perfil do público-alvo (preferências, atitudes, localização, renda, gênero, idade etc.) e as potenciais barreiras para a implementação da tese de impacto são pontos críticos para uma escolha assertiva do canal de vendas. Nesse sentido, envolver o potencial cliente no desenvolvimento da solução pode ser uma boa estratégia para entender melhor a dinâmica do mercado, validar a solução e definir um modelo de operação alinhado com a realidade do cliente.

Posteriormente, passa-se para a definição do modelo de negócios, identificando qual solução será ofertada, para quem ela será oferecida e como ela será custeada. Esse é um ponto crucial para o negócio de impacto social, pois um desbalanceamento entre a monetização da operação e a geração de valor social podem comprometer o alcance da tese de impacto. Como um desmembramento do modelo de negócio, é proposta a etapa de definição da estratégia de canais de vendas. Essa não é uma decisão trivial para o

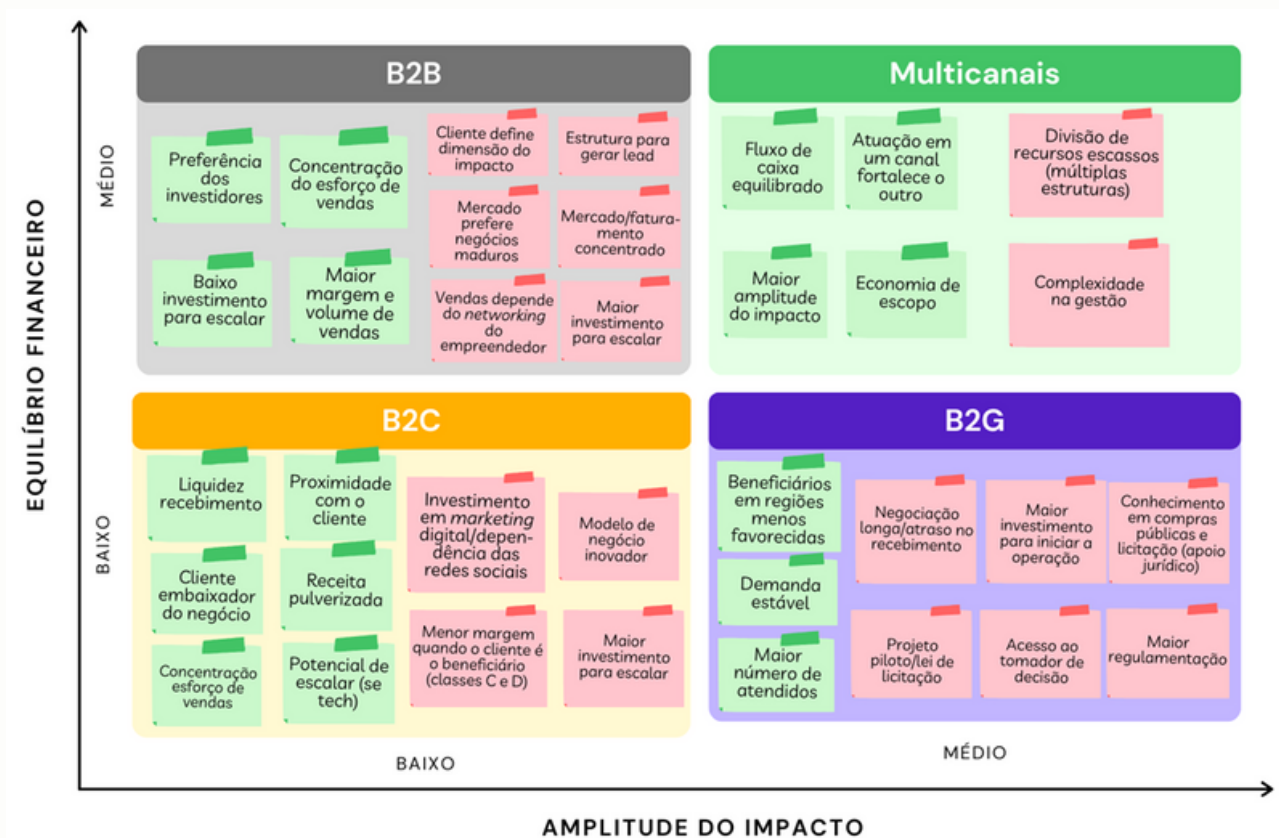
³ Negócios de impacto social (NIs).

empreendimento, pois deve-se considerar: 1) o canal que potencializa o acesso aos produtos e/ou serviços do negócio, isto é, demonstra a capacidade do canal em gerar impacto social; 2) o canal que tem menores custos de operação, maior volume de vendas, potencial de fidelização e alcance de novos clientes e agilidade/facilidade na operação, isto é, demonstra viabilidade financeira; e 3) as características atuais do negócio/empreendedor e parceiros e os objetivos de longo prazo do empreendimento.

Nesse sentido, os resultados evidenciaram que a escolha da estratégia de canais de vendas é uma decisão de longo prazo e que ações intermediárias podem ser tomadas para o alcance dos objetivos de longo prazo, como, por exemplo, a atuação no B2B2G para gerar fluxo de caixa e experiência necessária para migrar para o B2G ou a atuação no B2B2C quando o objetivo é aumentar a escala do impacto sem a necessidade de um investimento expressivo em comunicação, característico do B2C. Outra questão revelada pela pesquisa de campo é a de que o tipo de impacto (cliente, serviço, cadeia ou subsídio) influencia na escolha do canal. O impacto na cadeia de valor exige canais de vendas com maior proximidade do consumidor (B2C) para melhor comunicação dos valores sociais (não visíveis na solução entregue), e o impacto no cliente demanda canais com amplitude de impacto (B2G) ou uma estratégia multicanal, uma vez que as margens precisam ser reduzidas para gerar impacto social em

grande escala. Uma análise das vantagens e desvantagens de cada canal, considerando o impacto social e o equilíbrio financeiro do negócio, é apresentada na Figura 3.

Figura 3: Principais vantagens e pontos de atenção dos canais de vendas B2C, B2B, B2G e Multicanais.



Fonte: elaborado pelos autores.

Ao final do estágio de estruturação/crescimento, a principal preocupação é a expansão do negócio sem perder a sua essência e sem aumentar significativamente os seus custos de operação. Nesse momento, recomenda-se que o negócio de impacto social revise a sua estratégia de canais de vendas e analise a possibilidade de expandir sua atuação a partir do canal adotado. Por exemplo, para

as empresas analisadas, apesar de o B2B se apresentar como uma fonte segura de receita, com boa relação entre volume de vendas e custos, o crescimento por meio desse canal está limitado à rede de contatos dos empreendedores/ parceiros e ao tamanho do próprio mercado.

Assim, uma estratégia multicanal tende a ser a mais viável, pois o negócio consegue aumentar a amplitude do impacto ao atingir clientes distintos, ao mesmo tempo em que se beneficia de economias de escopo , como, por exemplo, compartilhamento da mesma equipe de desenvolvimento da solução, visibilidade da marca, publicidade de casos de sucesso e melhorias nos produtos a partir dos feedbacks de clientes. Foi o caso do N5, onde a embalagem desenvolvida para atendimento às exigências do B2B também foi utilizada no B2C, pois melhorou a comunicação com o consumidor final.

Outro benefício apontado foi o fluxo de caixa equilibrado, uma vez que os canais de vendas, em geral, possuem diferentes prazos de recebimento. Vale ressaltar que essas vantagens foram identificadas em negócios cujo produto/serviço sofreu pouca ou nenhuma alteração em função do canal de vendas adotado. Por outro lado, os entrevistados relataram a necessidade de equipes de vendas distintas e diferentes estratégias de comunicação, o que pode inviabilizar a estratégia multicanal em negócios muito pequenos e com poucos recursos. Adicionalmente

há aumento na complexidade da gestão do negócio de impacto social.

Passados os estágios iniciais em que muita da atenção do empreendedor é dedicada à estruturação do negócio e considerando a ampliação do impacto advindo do aumento da escala de atuação, o último estágio do modelo propõe uma avaliação de toda a operação do negócio com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria e fortalecimento. Nesse sentido, três pontos são indicados: mensuração do impacto, sustentabilidade ambiental e consumo consciente.

Enquanto a literatura aponta que os negócios devem buscar um crescimento sustentável, analisando a forma como operam e entregam valor para o cliente, considerando aspectos econômicos, ambientais e sociais (RUDAWSKA, 2019), os resultados indicaram que a mensuração do impacto social é um ponto de atenção para os casos analisados. Esta, quando é realizada, tem como objetivo a demonstração da eficiência da solução, contudo uma visão sistêmica que meça as externalidades positivas e negativas da atuação do negócio, como o impacto ambiental ou a inclusão social, ainda são incipientes.

Nesse sentido, Mangiaracina et al. (2015) apontam que, apesar do crescimento da estratégia multicanal, pouco se

⁴ Economia de escopo acontece quando o custo de uma produção conjunta é menor que o custo de produção individual de cada bem.

sabe sobre as implicações ambientais (positivas e negativas) das atividades logísticas no comércio eletrônico, por exemplo, como o uso de embalagens adicionais necessárias para entregas via correio, compra fracionada ou a substituição de produtos físicos por downloads digitais. De acordo com Rudawska (2019), fica cada vez mais claro que modelos de operação, estratégias de marketing e distribuição socioambientalmente corretas são imprescindíveis para o sucesso no B2B e no B2C (canais estudados pelo autor).

Por fim, a educação para o consumo consciente é outro ponto que pode ser considerado na reavaliação da estratégia de canal de vendas, pois este tende a ser um diferencial dos negócios de impacto social frente a seus concorrentes. Assim, despertar no consumidor uma consciência socioambiental pode, no longo prazo, aumentar as vendas e o impacto positivo.

6- Considerações finais

Este estudo se propôs a entender os desafios e benefícios em se operar nos seguintes canais de vendas: B2C, B2B, B2G e identificar qual(is) o(s) mais adequado(s) para a geração de valor social por negócios de impacto social. A partir disso, um modelo para auxiliar o empreendedor social a tomar decisões em canais de vendas em negócios de impacto social foi sugerido.

Os resultados indicam que não há um único canal de vendas que potencialize a capacidade do negócio de impacto social em gerar valor social, pois fatores como o tipo de impacto promovido e o tipo de solução proposta influenciam essa escolha. De modo geral, verificou-se que os negócios iniciam as operações em um único canal de vendas – o que oferece menos barreiras e maior liquidez – e posteriormente migram para uma estratégia multicanal a fim de garantir o equilíbrio financeiro sem prejudicar o desempenho social. Portanto, a estratégia de canal de vendas deve ser definida pensando no longo prazo e é dependente dos estágios de desenvolvimento do negócio, além, é claro, de sua tese de impacto.

Outro ponto de destaque é que negócios que optam por uma estratégia multicanal segmentam suas equipes de venda, pois cada canal exige conhecimentos específicos, elevando a complexidade da gestão e a demanda por

recursos financeiros e pessoal. Contudo, não foi identificado perfil ou formação desejável para nenhum dos três canais de vendas, sendo o mais importante a identificação do colaborador com a tese de impacto do negócio. Nos três canais analisados e seus derivados, notou-se uma preocupação em adaptar e melhorar os produtos/serviços oferecidos em função do feedback do cliente (ativo e passivo), estabelecendo-se em alguns casos um processo de cocriação. A literatura apontava esse movimento no B2C, mas o presente estudo revelou que ele também pode ocorrer no B2B e no B2G. Especificamente sobre cada canal, destaca-se:

- B2C é a alternativa mais interessante para empreendimentos em que o impacto social ocorre na cadeia e o público-alvo são clientes das classes A e B ou para negócios com soluções escaláveis, pois oferece maior margem, capital de giro e mercado em potencial.
- Operar no B2C implica maior volume de recursos para investir em marketing digital (atingir mais clientes em potencial), assim como equipe com habilidades em redes sociais. O empreendedor deve aproveitar a proximidade com o cliente para envolvê-lo no desenvolvimento/melhoria dos produtos e serviços e despertar a consciência do consumidor para a geração de valor social.
- B2B se mostrou uma estratégia interessante para aqueles negócios que promovem impacto no cliente ou

como um serviço, porque possibilita aumentar o volume de vendas sem elevar significativamente os custos mercadológicos da operação. Por ser uma fonte de receita mais estável e com processo de negociação mais ágil (em comparação ao B2G), tende a ser o canal mais indicado pelos investidores. Contudo, nessa modalidade, a dimensão do impacto é definida pelo cliente, o que pode comprometer a realização da tese de impacto do empreendimento.

- Uma grande barreira para se atuar no B2B é expandir as vendas para além da rede de contatos do empreendedor. Nesse sentido, Tian, Chui e Hu (2018) apontam como cliente em potencial as empresas comprometidas com responsabilidade social corporativa.
- Operar no B2B exige maior maturidade do negócio, com estabelecimento de reputação, credibilidade e confiança no atendimento da demanda (HAN; LEE, 2021). Para negócios iniciantes, a credibilidade dos parceiros pode ser utilizada na busca por clientes.
- B2G é o canal com maior potencial de gerar impacto em grande escala, contudo o processo de compras públicas foi classificado pelos entrevistados como moroso (negociação e recebimento lento) e de alto risco (licitação menor preço), além de demandar conhecimento específico em compras públicas – lei de licitações.
- Mesmo para aqueles negócios em que o governo era o cliente-alvo, a atuação no B2G somente ocorreu após

o negócio receber investimento externo e/ou melhorar seu fluxo de caixa atuando no B2C e/ou no B2B.

- Um dos principais desafios no B2G e no B2B é o acesso ao tomador de decisão. A produção de conteúdo que gere leads de vendas é a estratégia mais utilizada pelos entrevistados. Pós-venda com rápida resolução de problemas e customização da solução é uma preocupação dos negócios em função da representatividade desse tipo de cliente no faturamento.

No tocante ao modelo, foi proposta uma estrutura de três passos: 1) definição do problema social/oportunidade de negócio; 2) definição do modelo de negócio/modelo operacional de vendas; e 3) melhoria/fortalecimento da estratégia de vendas. Ao buscar respostas para as questões reflexivas propostas em cada estágio, espera-se que o empreendedor social tenha os subsídios necessários para uma definição mais assertiva acerca da estratégia de canal de vendas. Isto é, aquele(s) canal(is) que potencializa(m) o acesso aos produtos e/ou serviços do negócio têm menor custo de operação, maior volume de vendas, elevado potencial de fidelização, agilidade/facilidade na operação e estão alinhados com as características atuais e com os objetivos de longo prazo do negócio de impacto social.

Por fim, destaca-se que o estudo qualitativo com casos selecionados permitiu explorar em profundidade um tema pouco abordado pelas pesquisas acadêmicas, e portanto houve o avanço teórico no entendimento das implicações associadas à escolha dos canais de vendas em negócios de impacto social. Ademais, a validação do modelo de apoio à tomada de decisão em canais de vendas por aceleradoras consolidadas tornou a estrutura mais genérica, podendo ser utilizada por empreendedores de outros segmentos que não os entrevistados.

Como trabalhos futuros, propõe-se: a) ampliar a amostra, uma vez que essa é uma das limitações do estudo; b) analisar especificamente o relacionamento com o cliente – possibilidade de atração, conscientização e fidelização; c) entender como a sustentabilidade ambiental pode ser trabalhada a partir dos canais de vendas; e d) desenvolver métricas que permitam a mensuração do impacto do negócio (positivo e negativo) em cada canal de vendas.

Referências

AGAFONOW, A. Toward a positive theory of social entrepreneurship. On maximizing versus satisficing value capture. **Journal of Business Ethics**, v. 125, n. 4, p. 709-713, dec. 2014. DOI:10.1007/s10551-013-1948-z 2014

ASGARI GHODS, M. Entrepreneurial marketing: the missing link in social enterprise studies. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 9, n. 1, p. 1-12, 2019.

BANDYOPADHYAY, C. AND RAY, S. Social enterprise marketing: review of literature and future research agenda. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 38, n. 1, p. 121-135, 2020. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2019-0079>

BARKEI et al. **Perfil dos Empreendedores de Impacto no Brasil: o desafio das desigualdades territoriais**. São Paulo: FGV EAESP, 2021. Acessado em 15 de julho de 2022. Disponível em:
<https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u515/pesquisa_perfil_dos_empreendedores_de_impacto_no_brasil_v2.pdf>

BARKEI, E. Negócios de impacto: tendência ou modismo? **GV- Executivo**, v. 14, n. 1, p. 14-17, 2015.

BEZERRA-DE-SOUSA, I. G. et al. As atividades que compõem as fases do processo de inovação social: um estudo no contexto dos negócios de impacto social.

Revista Brasileira de Gestão de Negócios [online]. 2022, v. 24, n. 1, p. 126-143. Disponível em:
<<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4152>>.

BRASIL. CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto n. 9.977, de 19 de agosto de 2019. 2019.

Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9977.htm>

BURDGE, R.; VANCLAY, J. F. Social impact assessment: a contribution to the state of the art series. **Impact Assessment**, v. 14, n. 1, p. 59-86, DOI: 10.1080/07349165.1996.9725886

CAVAZOS-ARROYO, J.; PUENTE-DIAZ, R. The influence of marketing capability in Mexican social enterprises. **Sustainability**, v. 11, n. 17, p. 4668, 2019.

CHELL, E. Social enterprise and entrepreneurship towards a convergent theory of the entrepreneurial process. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 1, p. 5-26, 2007.

CLARO, D. P.; HAGELAAR, G.; OMTA, O. The determinants of relational governance and performance:

how to manage business relationships?. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p. 703-716, 2003.

DA SILVA NASCIMENTO, L. et al. Strategic marketing approaches impact on social enterprises. **Marketing Intelligence & Planning**, 2021.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAN, S.; LEE, J. W. Does corporate social responsibility matter even in the B2B market?: Effect of B2B CSR on customer trust. **Industrial Marketing Management**, v. 93, p. 115-123, 2021.

ICE; PIPE SOCIAL. **O que são negócios de impacto: características que definem empreendimentos como negócios de impacto**. São Paulo: Pipe Social, Instituto de Cidadania Empresarial, 2019.

LAMEIRAS, H. Fatores motivadores, principais barreiras e limitações na adoção do e-commerce. **Gestin**, n. 20/21, p. 83-96, 2020.

LIU, G.; ENG, T.; TAKEDA, S. An Investigation of Marketing Capabilities and Social Enterprise Performance in the UK and Japan. **Entrepreneurship Theory and Practice**, mar 2015.

LOPES, M.; GIAMPAOLI, V.; JOÃO, I. S. Aplicação da análise proposicional quantitativa em pesquisa do varejo. In: MERLO, E. M. (org.). **Administração de varejo: com foco em casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2011, p. 304-333.

MANGIARACINA, R., et al. Innovative solutions to increase last-mile delivery efficiency in B2C e-commerce: a literature review. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 49, n. 9, p. 901-920.
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2019-0048>

NAKAGAWA, M. Vendendo de verdade. In: BARKI, E. COMINI, G.C.; TORRES, A. G. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019, cap. 8, p. 161-186.

OSTERWALDER, A.; Y. PIGNEUR. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. [Acessado 29 Maio 2022], p. 232-251.
Disponível em:
<<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19420676.2018.1541011>>.

OWUSU, A. K. **Effective Marketing of Social Enterprises in Africa: Lessons From Three Peak Performers In Ghana**. 2020. Tese de Doutorado. University of Ghana, Legon.

QUINTESSA. **Guia 2.5:** mapeamento de iniciativas que desenvolvem e investem em negócios de impacto no Brasil. Edição 2019/2020. São Paulo: Quintessa, 2020.

RUDAWSKA, E. Sustainable marketing strategy in food and drink industry: a comparative analysis of B2B and B2C SMEs operating in Europe. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 34, n. 4, p. 875-890, 2019.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2018-0171>

SALES, S. O “coração invisível” do mercado: a gestão moral dos negócios de impacto como empreendimentos exemplares. **Dilemas, Rev. Estud. Conflito Controle Soc**, v. 15, n. 1, Jan-Abr 2022, p. 55-80.

SENSE-LAB. **Inovação em modelos de negócio de impacto:** um guia prático para conciliar receita e impacto. Sense-Lab, versão 1.0 lançada em abril de 2019.

SHAW, E. CARTER, S. Social entrepreneurship Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 14, n. 3, 2007, p. 418-434.
DOI 10.1108/14626000710773529

SRIVETBODEE, S.; IGEL, B.; KRAISORNSUTHASINEE, S. Creating Social Value Through Social Enterprise Marketing: Case Studies from Thailand's Food Focused Social Entrepreneurs. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 201-224, 2017.

TIAN, R.; CHUI, C. H.; HU, X. Emergent models and strategies of social enterprises in China. **Asia Pacific Journal of Social Work and Development**, v. 28, n. 2, p. 111-127, 2018.

YUNUS, M. **Building Social Business**. New York: Public Affairs, 2010.

Apêndice 1

• Roteiro de entrevistas e variáveis do estudo

Variáveis do estudo	Questões
Fatores associados a escolha dos canais de distribuição	1. O que motivou a escolha do(s) canal(is) de distribuição adotado(s)? Quais foram os critérios? O negócio testou outros canais que não deram certo? 3. Há algum canal de distribuição que é mais efetivo para apresentar o valor do seu negócio e captar mais clientes? 4. Você acredita que poderia gerar mais impacto adotando outro canal de distribuição, mas não o faz, devido à sustentabilidade financeira do negócio? Se sim, em sua opinião, qual é o equilíbrio correto entre as medidas financeiras e não financeiras para determinação e operacionalização da estratégia de distribuição do negócio de impacto? 9. A escolha do mercado de atuação e/ou canal de distribuição foi influenciada por algum parceiro/colaborador do negócio de impacto? Se sim, comente, por favor.
Influência do canal na geração de impacto social	2. Qual o impacto social que o negócio promove nos diferentes canais de distribuição em que atua? O canal adotado influencia no impacto gerado (aumenta ou diminui)? 4 a. Como você enxerga a aderência da tese de impacto da empresa em cada canal de distribuição? (alta, média, baixa).
Mensuração de impacto	2. O negócio faz a mensuração desse impacto? Se sim, como ela é feita? Indicadores para mensuração do impacto Metodologia Indicadores utilizados
Nível de satisfação do cliente em cada canal	5. O negócio monitora ou já monitorou a satisfação do cliente? Se sim, há alguma relação entre a satisfação e o canal de distribuição adotado?
Relacionamento com o cliente em cada canal	6. Há participação do cliente no desenho da experiência de compra/ desenvolvimento de produto/serviço (cocriação)? Ele participa de alguma etapa e/ou dados de compras são coletados? 7. O negócio de impacto adota diferentes estratégias de relacionamento com o cliente para diferentes canais? Se sim,

	poderia comentar o que faz diferente e por quê? Há ou sente a necessidade de estratégias para priorizar o relacionamento de longo prazo? 8. O negócio de impacto adota diferentes estratégias de <i>marketing</i> para diferentes canais? Se sim, poderia comentar o que faz diferente e por quê?
Gestão do canal de distribuição	10. Há customização/adaptação do produto/serviço ofertado em função do canal de distribuição adotado (maior número de produtos/marcas/modelos)? 11. A sustentabilidade é uma preocupação do negócio (atual ou futura)? Se sim, há alguma influência na estratégia de distribuição adotada?
Capital humano	12. Para finalizar, poderia brevemente se descrever, contar um pouco sobre a gestão do negócio e sobre a formação/expertise dos integrantes da equipe? Há algum conhecimento/formação desejável em função do canal de distribuição adotado?

Apêndice 2

• Temas e categorias utilizados na análise de conteúdo

Categorização utilizada para a classificação das entrevistas

Categoria/tema	Sigla
1. Estratégia e modelo de negócio	E
2. Operação/cultura organizacional	OC
3. Histórico	H
4. Proposta/geração de valor	
· Impacto	VAI
· Medição	VAM
5. Sustentabilidade econômico-financeira	SE
6. Relacionamento com o cliente	

· Busca por novos clientes	RNC
· Fidelização	RF
· Cocriação	RCO
· Adaptação produto e serviço	RCUST
7. Comunicação (publicidade e propaganda)	C
8. Parceria	P
9. Sustentabilidade	S
10. Expertise	
· Experiência	EE
· Formação	EF
11. Oportunidades	O

12. Barreiras/Ameaças	BA
-----------------------	----