

EFEITOS DA INCORPORAÇÃO DE PRINCÍPIOS ESG NA PROPOSTA DE VALOR NO MODELO DE NEGÓCIOS DE *STARTUPS*

Lucas Giampietro Terra Saraiva
Luiz Felipe Tavares Vecchia
Pedro Costa Thomaz Da Silva
Alexya Carvalho
Adilson Caldeira

RESUMO

O estudo foi realizado com o objetivo geral de conhecer efeitos potenciais e efetivos gerados pela incorporação de princípios ESG na proposta de valor que integra o modelo de negócios de *startups*, segundo a visão de empreendedores e pessoas que atuam no mercado. A atenção que atualmente se atribui não somente à qualidade de governança, mas também ao meio ambiente e bem-estar coletivo, desafia as empresas a adotarem comportamento de gestão que valorize sua imagem diante as expectativas da sociedade. Elegeu-se um tipo em particular como alvo da pesquisa: as *startups*, que tipicamente possuem um grande potencial de inovação, ainda estão em fase inicial de operações e possuem um grande potencial de crescimento e desenvolvimento de negócios. Parte-se do pressuposto que a adesão aos princípios ESG pode ser um fator de influência no desempenho dessas instituições. Principiando por uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, construiu-se um modelo conceitual que subsidiou a posterior realização de uma pesquisa de campo qualitativa com fim exploratório, mediante entrevistas semiestruturadas com CEOs, gestores, funcionários e conhecedores do mercado de *startups*. Os resultados revelam que a adoção de princípios ESG é vista como geradora de impactos positivos, tais como a atração de investimento, acesso a financiamento e maior valorização da imagem da empresa, por indicar a preocupação com questões relativas ao desenvolvimento sustentável. Entre os impactos menos favoráveis, destacam-se os limites determinados pelo compromisso com os princípios ESG nas decisões, sempre levando em conta os impactos de escolhas estratégicas nos âmbitos ambientais, sociais e de governança.

Palavras-chave: *Startups*. ESG. Modelo de negócios.

ABSTRACT

The study aims to understand potential and effective effects generated by the incorporation of ESG principles in the value proposition that integrates the startup business model, according to the vision of entrepreneurs and people who work in the market. The attention that is currently given not only to the quality of governance, but also to the environment and collective well-being, challenges companies to adopt management behavior that enhances their image in light of society's expectations. One type in particular was chosen as the target of the research: startups, which typically have a great potential for innovation, are still in the initial phase of operations and have a great potential for growth and business development. It is assumed that adherence to ESG principles can be an influencing factor in the performance of these institutions. Starting with bibliographical research on the topic, a conceptual model was built that supported the subsequent carrying out of qualitative field research with an exploratory purpose,

through semi-structured interviews with CEOs, managers, employees and experts in the startup market. The results reveal that the adoption of ESG principles is seen as generating

positive impacts, such as attracting investment, access to financing and greater enhancement of the company's image, as it indicates concern with issues related to sustainable development. Among the less favorable impacts, the limits determined by the commitment to ESG principles in decisions stand out, always considering the impacts of strategic choices in the environmental, social and governance areas.

Key words: *Startups*. ESG. Business Model

1. INTRODUÇÃO

Um olhar para o estágio de desenvolvimento em que a sociedade se encontra evidencia a dinâmica da produção, acesso e compartilhamento de dados e informações. O mercado abriga empresas que nascem, amadurecem, se desenvolvem ou perecem, dependendo da capacidade de seus gestores em promover as adaptações demandadas para se manterem competitivas. Espera-se que se produza cada vez mais em menos tempo. Nesse contexto, ganham espaço as *Startups*, empresas com grande poder disruptivo, inovadoras, ágeis e com grande potencial de escalabilidade, abertas à riscos elevados, mas também com grandes potenciais de lucro. Essa é a concepção de Ries (2011, p. 27), segundo a qual "uma *startup* é um grupo de pessoas procurando por um modelo de negócio repetível e escalável, trabalhando sob condições de extrema incerteza". Esse tipo de organização é potencialmente valorizado no atual contexto, pois combina a agilidade, a inovação, a abertura à tomada de riscos, a interconectividade e a criatividade.

Ao mesmo tempo em que se busca crescimento, lucros, ganhos, conectividade e velocidade, depara-se com questões relativas à sustentabilidade. Considerando que os recursos naturais do planeta são finitos, sua preservação requer equilíbrio da natureza e responsabilidade em sua utilização para evitar consequências negativas para a qualidade de vida da sociedade.

Outro ponto de destaque nas discussões relativas à sustentabilidade do desenvolvimento humano é preocupação com a distribuição de renda e inclusão social. Tendo este panorama em mente, a sociedade começou a perceber que não basta apenas produzir cada vez mais, com mais velocidade, se as consequências disso resultarem em um mundo insustentável, com sua natureza destruída às custas da geração de "riqueza" (ou progresso), e com esta mesma riqueza concentrada na mão de pouquíssimas pessoas. Surge assim a preocupação com estes três fatores: o meio ambiente, o social e a governança, que deram origem a sigla ESG: *Environmental, Social and Governance*. Muitas empresas se adaptaram (seja por compreenderem a importância, ou simplesmente por pressão social e medo de perderem clientes) com o objetivo de adotarem práticas ligadas à ESG (Ambiente, Social e Governança), e muitas *Startups* também apresentam uma preocupação com este tripé, novamente, seja por compreenderem a importância do assunto, ou porque adotar práticas ESG gera valor para as empresas/*Startups*. Desta maneira, a sustentabilidade ganha destaque como um tema relevante na sociedade como um todo, incluindo o âmbito empresarial.

O termo sustentabilidade está cada vez mais presente no ambiente empresarial. A definição de sustentabilidade mais difundida é a da Comissão Brundtland (WCED, 1987), a qual considera que o desenvolvimento sustentável deve satisfazer às necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Essa definição deixa claro um dos princípios básicos de sustentabilidade, a visão de longo prazo, uma vez que os interesses das futuras gerações devem ser analisados. (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008, p. 289)

Assim, surgiu a motivação para a realização deste estudo, em busca de compreender quais efeitos a adoção de princípios ESG nos modelos de negócios de *Startups* apresentará em sua proposta de valor, com referência ao seguinte problema de pesquisa: Quais são os efeitos potenciais e efetivos da incorporação de princípios de Governança ambiental, social e corporativa - ESG (*Environmental, Social, and Corporate Governance*) - na proposta de valor, no modelo de negócios de *startups*? O objetivo geral foi conhecer quais efeitos potenciais e efetivos são gerados com a incorporação de princípios de *Environmental, Social, and Corporate Governance* (ESG) na proposta de valor nos modelos de negócios de *startups*, segundo a visão de empreendedores e pessoas que participam do mercado.

Para atingir este objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- (1) Conhecer o que são *Startups* e as características específicas de seus modelos de negócio.
- (2) Compreender e conhecer os conceitos, as particularidades e as características principais de um modelo de negócio.
- (3) Identificar os principais conceitos de *Environmental, Social, and Corporate Governance* (ESG).
- (4) Compreender como se dá a criação de valor por meio de práticas de *Environmental, Social, and Corporate Governance* (ESG) nas *startups*.

Segundo Lange, Busch e Delgado-Ceballos (2012), a sustentabilidade pode ser caracterizada como um método de conduta de negócios que aborda, de maneira balanceada e integral, os aspectos ambientais, sociais e econômicos, promovendo benefícios não apenas para a geração do presente, mas também para as gerações futuras. Além disso, com a crescente importância dada ao meio ambiente e à sustentabilidade, escolher um caminho que despreze tais assuntos pode trazer enormes prejuízos a longo prazo. Almeida (2002, p.34) considera que para que uma empresa seja sustentável e competitiva nos dias atuais, deve buscar sempre ser eco-eficiente, de maneira que produza uma quantidade maior de produtos e de maior qualidade, mas que ao mesmo tempo polua menos, utilize menos recursos naturais e seja socialmente responsável.

Tendo em vista tais desafios, enfim, procura-se, com este estudo, compreender possíveis efeitos que as *startups* podem obter em seu desempenho com princípios ESG incorporados em sua estratégia de negócios, de maneira que tais valores orientem as ações da *startup*, enquanto busca se consolidar e se estruturar para sobreviver, e, no futuro, se tornar uma grande empresa. Nos tópicos a seguir apresentam-se o referencial teórico resultante da pesquisa bibliográfica em fontes que abordam o tema em pauta, a descrição dos procedimentos metodológicos adotados para o estudo, a discussão dos resultados e as inferências obtidas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em busca de resposta ao problema de pesquisa em que se pautou o estudo, recorreu-se a pesquisa bibliográfica para conhecimento de conceitos e características de *startups*, dos modelos de negócios e seus elementos, e de concepções encontradas na literatura sobre o tema ESG, conforme se apresenta a seguir.

2.1 *STARTUPS*: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

As definições do que são *startups* são diversas, mas tendem a apresentar aspectos em comum. Para Blank e Dorf (2014, p.557) "Uma *startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo". Eric Ries (2011,

p.275), pioneiro da metodologia “Lean Startup”, afirma que uma *startup* é uma instituição humana, formada por pessoas que podem atuar em diversas atividades, desenvolvida para entregar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza.

Paul Graham (2012, p.1), co-fundador da aceleradora de *Startups* Y Combinator, e co-fundador de muitas organizações bem-sucedidas, afirma que a característica mais importante de uma *startup* é poder crescer rapidamente:

Uma *startup* é uma empresa projetada para crescer rapidamente. Ser recém-fundada não faz de uma empresa uma *startup*. Também não é necessário que uma *startup* trabalhe com tecnologia, receba financiamento de risco ou tenha algum tipo de “saída”. A única coisa essencial é o crescimento. Tudo o mais que associamos a *startups* decorre do crescimento. (GRAHAM, 2012, p.1)

Para Torres e De Souza (2016, p. 1) "Uma *startup* é um negócio temporário focado na inovação de produtos ou serviços e que está sob riscos constantes até adquirir um modelo de negócio que seja palpável e de crescimento." Uma *startup* também pode ser descrita como a fase inicial na criação de uma empresa. No entanto, não basta ter apenas uma ideia inovadora. Também é importante desenvolver um modelo de negócios, que deve ser planejado e elaborado com todos os detalhes. É importante projetar este modelo empresarial de tal forma que possa ser aplicado a vários cenários possíveis. Na fase inicial, o ponto central de um *startup* é o plano de negócios. Segundo Segalla (2020, p.2), quanto mais detalhado for o modelo de negócio, melhores serão as chances de convencer e atrair os investidores e financiadores certos. Assim, apesar das distintas definições, todas convergem para a ideia de que *startups* são organizações de atividades inovadoras, geralmente informais, e que estão sob constantes incertezas a respeito do negócio.

Thiel (2014, p.19) refere-se às *startups* como: “Organizações inovadoras aptas a manter a inovação constante, de modo que este seria um dos pressupostos fundamentais para a classificação de um empreendimento como *startup*, em consonância com a relevância do produto para o mercado consumidor”.

O Quadro 1 expõe, em síntese, os principais conceitos de *startup* encontrados na literatura consultada.

Quadro 1. Conceitos de *Startup*

Autor	Ano	Conceitos
Eric Ries	2011	“Uma <i>startup</i> é uma instituição humana, formada por pessoas que podem atuar em diversos ramos de atividades, desenvolvida para entregar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza.”
Paul Graham	2012	“Uma <i>startup</i> é uma empresa projetada para crescer rapidamente. [...] A única coisa essencial é o crescimento. Tudo o mais que associamos a <i>startups</i> decorre do crescimento.”
Blank e Dorf	2014	“Uma <i>startup</i> é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo”
Thiel	2014	“Organizações inovadoras aptas a manter a inovação constante, de modo que este seria um dos pressupostos fundamentais para a classificação de um empreendimento como <i>startup</i> , em consonância com a relevância do produto para o mercado consumidor”.

Torres e De Souza	2016	"Uma <i>startup</i> é um negócio temporário focado na inovação de produtos ou serviços e que está sob riscos constantes até adquirir um modelo de negócio que seja palpável e de crescimento."
Segalla	2020	"Uma <i>startup</i> também pode ser descrita como a fase inicial na criação de uma empresa. No entanto, não basta ter apenas uma ideia inovadora. Também é importante desenvolver um modelo de negócios, que deve ser planejado e elaborado com todos os detalhes."

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS E SEUS COMPONENTES

O modelo de negócios, embora seja um tema importante e alvo de muitos estudos, ainda não possui uma definição geral aceita. Tapscott (2001, p.5) liga o modelo de negócios com a criação de valor para os clientes:

Um modelo de negócios refere-se à arquitetura central de uma empresa, especificamente como ela emprega todos os recursos relevantes (não apenas aqueles dentro de seus limites corporativos) para criar valor diferenciado para os clientes. (TAPSCOTT, 2001, p.5).

Afuah e Tucci (2001, p. 3-4) abordam a relevância do modelo de negócios para que se gere mais valor do que a concorrência, obtendo vantagem competitiva, e, também, como a empresa irá se estruturar para ganhar e continuar ganhando dinheiro, tanto no presente quanto no futuro:

Um modelo de negócios é o método pelo qual uma empresa constrói e usa seus recursos para oferecer a seus clientes um valor melhor do que seus concorrentes e ganhar dinheiro com isso. É o que permite que uma empresa tenha uma vantagem competitiva sustentável, para ter um desempenho melhor do que seus rivais no longo prazo. (AFUAH; TUCCI, 2001, p. 3-4)

A ideia de que o modelo de negócios está intimamente ligada com a criação de valor é comum para muitos autores. Shafer et. al (2005, p.202) acreditam que o modelo de negócios é uma representação da lógica central subjacente de uma empresa e das escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor.

O modelo de negócios descreve a lógica pela qual uma empresa cria, captura e entrega valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 14). Teece (2010, p.173), afirma que o modelo de negócios define como uma organização cria e entrega valor para os clientes, e, em seguida, converte a receita que obteve em lucros. A criação de valor se daria por meio da junção de diferentes elementos interligados.

Startups geralmente se originam de ideias inovadoras, entretanto, até as ideias mais brilhantes, sem um plano de negócios bem definido, podem ir à ruína. Desta maneira, é essencial que *startups* tenham um modelo de negócios definido e estabelecido para que consigam se estruturar, sobreviver e se consolidar como grandes empresas no futuro. Para maior clareza, preparou-se o Quadro 2, em que se apresentam os conceitos sobre modelos de negócios encontrados na literatura.

Quadro 2. Conceitos de Modelo de Negócios

Autor	Ano	Conceitos
Afuah e Tucci	2001	Um modelo de negócios é o método pelo qual uma empresa constrói e usa seus recursos para oferecer a seus clientes um valor melhor do que seus concorrentes e ganhar dinheiro com isso.

Tapscott	2001	Um modelo de negócios refere-se à arquitetura central de uma empresa, especificamente como ela emprega todos os recursos relevantes para criar valor diferenciado para os clientes
Teece	2010	O modelo de negócios define como uma organização cria e entrega valor para os clientes, e, em seguida, converte a receita que obteve em lucros.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

2.3 ESG - GOVERNANÇA AMBIENTAL, SOCIAL E CORPORATIVA

O termo ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*, do inglês Governança ambiental, social e corporativa) foi utilizado pela primeira vez no documento “*Who cares Wins*” do Banco Mundial, pelo secretário-geral da ONU em 2004, ao discutir os impactos de práticas ambientais, sociais e de boa governança corporativa nas empresas, bem como suas consequências, visto que a diminuição de possíveis riscos ligados a polêmicas ambientais, escândalos de corrupção ou direitos humanos, afetam a estabilidade e confiabilidade das empresas, e de seus respectivos mercados. Porém, com o passar dos anos, os conceitos evoluíram. Após o termo “ecodesenvolvimento”, surgiram os termos “desenvolvimento sustentável”, utilizado pela primeira vez na assembleia da ONU de 1987, em um documento denominado “*Our Common Future*”, ao se referir ao processo no qual a utilização de recursos não renováveis, desenvolvimento tecnológico e orientações, visariam não apenas a qualidade do futuro, mas também do presente. A primeira letra da sigla ESG diz respeito à sustentabilidade e ao meio-ambiente. Mendes (2009, p.51), estabelece diferentes tipos de Sustentabilidade: a sustentabilidade ecológica, envolvendo a manutenção e utilização inteligente dos recursos naturais e não-renováveis, a sustentabilidade econômica, que vai além de lucro, visando a atmosfera de impacto e desenvolvimento de setores e dos meios de produção. Já a sustentabilidade social diz respeito à maior equidade na distribuição de renda e qualidade de vida das populações, que também se relaciona com a sustentabilidade territorial, que envolve um maior equilíbrio nas distribuições de territórios entre pessoas e a manutenção do ambiente urbano, juntamente com áreas de preservação. Como mencionado anteriormente, a cultura e o fator humano são levados em conta na sustentabilidade, portanto a sustentabilidade cultural existe para preservar culturas tradicionais, enquanto há a busca por inovação. Por fim há também a sustentabilidade política, que envolve os processos e propostas nacionais para lidar com todas as questões relacionadas ao espaço e ao meio-ambiente.

A segunda letra da sigla ESG diz respeito à responsabilidade social das empresas e ao impacto gerado por elas na sociedade atual. Borger (2001, p.40) discute a ideia da Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial, que apresenta em sua base as responsabilidades econômicas das empresas, principalmente a obtenção de lucro, como uma forma de recompensa pela eficácia na produção e venda de produtos, que ajudam a suprir necessidades da sociedade, sendo essa dinâmica o fundamento da economia capitalista. Acima da base, apresentam-se as responsabilidades legais das empresas como as políticas de compliance e leis que estas devem cumprir. Em seguida, está a ética das empresas, que mede os impactos e consequências de suas ações/decisões para que outros grupos e pessoas não sejam prejudicados. Por fim, no topo da pirâmide se encontra a filantropia empresarial, que são as ações voluntárias por parte das empresas para suprir necessidades ou problemas que a sociedade apresenta.

A última letra da sigla ESG diz respeito à governabilidade, que pode ser vista como a boa governança corporativa, estabelecida por políticas de *compliance* dentro das

organizações. Assim, *compliance*:

[...] é um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012, p. 30)

Para implementar políticas de *compliance* nas empresas é essencial que se leve em conta as características específicas da empresa, como cultura, local de operação e área de atuação, para serem realmente efetivas e adequadas. Além disso, deve ser implementado “em todas as entidades que a organização participa ou possui algum tipo de controle ou investimento” (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 20-21). Além disso, é de extrema importância a criação de um Código de Ética, com um comitê específico voltado para isso, além da disseminação dessa cultura por meio de incentivos, treinamentos e o monitoramento de condutas, ações e decisões tomadas, para que as devidas punições possam ser aplicadas. Para ilustrar as ideias apresentadas na seção 2.3, criou-se o Quadro 3.

Quadro 3. Conceitos sobre ESG - *Environmental, Social and Corporate Governance*

Autor	Ano	Conceitos
Ignacy Sachs	1972, 1986	Ecodesenvolvimento: "desenvolvimento endógeno e dependente de suas próprias forças, tendo por objetivo responder problemática da harmonização dos objetivos sociais e econômicos do desenvolvimento com uma gestão ecologicamente prudente dos recursos e do meio"
Archie B. Caroll	1991	Pirâmide de Responsabilidade Social: Responsabilidades Econômicas, Responsabilidades Legais, Responsabilidades Éticas e Responsabilidades Filantrópicas (da base ao topo)
Ana Paula Candeloro	2012	Compliance: “é um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários”

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

As práticas ESG tiveram um grande crescimento ao longo dos anos, pois se mostraram não apenas a solução para problemas apresentados na sociedade, mas também como uma forma estratégica de agregar na proposta de valor que as empresas possuem perante seu público e seu mercado.

2.4 ESG COMO ESTRATÉGIA DE PROPOSTA DE VALOR

Nessa seção, é abordada a ideia de que a inserção de princípios ESG no modelo de negócios agrega valor às companhias. É perceptível que as ações das empresas não impactam apenas seus acionistas e trabalhadores, mas também os indivíduos alheios à sua atividade. Dessa forma, cada vez mais as empresas se mostram engajadas em questões sociais e ambientais. (REDECKER, TRINDADE, 2021, p. 59-125)

Para Benites e Polo (2013, p.206), a sustentabilidade surge como uma tendência no mundo corporativo, utilizada como estratégia empresarial:

[...] a sustentabilidade nos negócios é encarada não como uma iniciativa ambiental, e sim como uma estratégia empresarial que gera valor a partir da busca de melhores resultados sociais e ambientais. (BENITES; POLO, 2013, p. 206)

Redecker e Trindade (2021) dispõem sobre a segurança transmitida aos investidores por empresas que adotam os princípios ESG.

Uma empresa que efetivamente adote fatores de Environmental, Social and Governance detém níveis reduzidos de incerteza nos negócios e na sua cadeia de valor, mitigando-se os impactos causados pela prevenção de custos

associados a eventos indesejados, garantindo maior eficiência operacional, aumento da reputação, aprimoramento das relações com partes interessadas, maior facilidade nas licenças de operações, entre outras. (REDECKER; TRINDADE, 2021, p. 109)

Mansouri e Montaz (2022, p.5), propõem-se a analisar a atratividade do Empreendedorismo Sustentável para empreendedores e investidores. Suas descobertas incluem que *startups* ligadas ao *Sustainable Entrepreneurship*, e que, portanto, demonstram ligação com os temas ESG, costumam obter um financiamento maior do que as *startups* que não estão ligadas ou preocupadas com o tema. Isso se dá pelo fato de que a *startup* e o empreendedor, tendo uma orientação para a sustentabilidade, demonstram preocupações que vão além do motivo financeiro, o que reduz as preocupações dos investidores e cria confiança, de maneira que se reduz o "nível de risco" percebido pelos investidores para com a *startup*. A orientação ESG também demonstra uma conscientização da equipe de gerenciamento para questões que vão além do que apenas o escopo restrito do negócio, o que pode ajudar a prever e prevenir eventos adversos. Outro fator relevante evidenciado por Mansouri e Montaz é que as gerações mais jovens estão cada vez mais presentes nos mercados de investimento, e estudos empíricos mostram que estas gerações têm orientações ESG elevadas, muito mais do que as gerações anteriores. Assim, os empreendedores, as empresas e *startups* que tenham preocupações com a sustentabilidade podem criar um senso de identificação com estes investidores mais jovens. Os autores também evidenciam que o perfil ESG das *startups* e de seus empreendedores também pode levar a um valor percebido pelo mercado maior em relação a concorrentes semelhantes, mas sem a ligação com o ESG, ajudando a reter a base de clientes. Além disso, o ESG pode ser visto como um investimento na diferenciação do produto, o que pode resultar em *startups* capazes de obterem maiores margens de lucro. Um último fator atrativo é que a conscientização de princípios ESG mostrou estar correlacionada com o capital social, intelectual e humano, que, por sua vez, são fatores determinantes para a obtenção de financiamentos.

Já em relação ao desempenho de *startups* ligadas ao empreendedorismo sustentável, após a campanha de captação de recursos, em comparação com o empreendedorismo convencional, Mansouri e Montaz evidenciaram que o resultado se mostra não ser tão positivo, embora seja um tema pouco estudado. O motivo principal seria o de que o compromisso com princípios ESG se torna uma restrição, uma limitação para a organização, o que pode restringir a agilidade gerencial e, assim, prejudicar o desempenho financeiro. Assim, na literatura de investimentos em ESG, existe o consenso de que organizações muito ligadas a aspectos ESG apresentam desempenho inferior, pois o compromisso ESG cria restrições na escolha do portfólio, o que leva à sub diversificação, prejudicando a relação risco-retorno.

Assim, a sustentabilidade tem ganhado importância no mundo dos negócios a ponto de

influenciar a rentabilidade das organizações:

“A sustentabilidade é vista na atualidade como um fator primordial nas decisões dentro das organizações globalizadas. Os índices que mostram a verdadeira sustentabilidade, e não o efeito *greenwashing*, dentro das organizações são cada vez mais valorizados e discutidos no ambiente corporativo, chegando até obter importância nas Bolsas de Valores mundiais, fazendo as ações de organizações sustentáveis serem mais rentáveis que de organizações não tão preocupadas com esta questão, que já passou do nível de relevante para essencial.” (COSTA; FERREZIN, 2021, p.6)

Para que os conceitos apresentados sejam compreendidos com maior facilidade, preparou-se o Quadro 4.

Quadro 4. ESG como proposta de valor

Autor	Ano	Conceitos
Benites, Polo	2013	A sustentabilidade é utilizada não como uma iniciativa ambiental, mas como uma estratégia empresarial para aumentar o valor da empresa
Redecker, Trindade	2021	Empresas que adotam fatores de ESG transmitem mais segurança aos investidores, detém níveis reduzidos de incerteza nos negócios e na sua cadeia de valor
Costa, Ferezin	2021	Índices de sustentabilidade são cada vez mais valorizados e discutidos no ambiente corporativo, também fazem as organizações serem mais rentáveis.
Mansouri, Momtaz	2022	A adoção de valores e metas ESG em <i>startups</i> faz com que seja mais fácil de se obter financiamento, mas os próprios valores ESG se põem como uma limitação à empresa, fazendo com que tenha resultados financeiros menores.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Visando compreender os efeitos potenciais e efetivos da incorporação de princípios ESG na proposta de valor no modelo de negócios de *startups*, foi realizada uma pesquisa mais aprofundada. No próximo tópico, apresentam-se os procedimentos metodológicos considerados para tal objetivo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pesquisas exploratórias são pesquisas empíricas, investigações de campo, que tem como objetivo a formulação de questões, com o propósito de “(1) desenvolver hipóteses; (2) aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa; (3) modificar e clarificar conceitos” (MARCONI; LAKATOS, 2021, p.217). Para Sellitz (1967, p.63), a pesquisa exploratória é aquela que busca descobrir ideias e intuições, com o objetivo de que se desenvolva uma maior familiaridade com o fenômeno da pesquisa. A pesquisa sendo exploratória, por sua vez, é adequada a proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele através de principalmente do levantamento bibliográfico (GIL, 2019, p.41).

Segundo Rampazzo (2005) a pesquisa qualitativa busca uma compreensão particular dos fenômenos em estudo, sendo assim, apresentam significados com maior relevância tanto para a pessoa envolvida quanto para o meio de estudo a que esses fenômenos pertencem. Os dados da pesquisa qualitativa, se dão num contexto de relações, nas quais todos fenômenos são importantes e procura-se compreender a experiência dos envolvidos.

Em sintonia com os objetivos do estudo, conduziu-se uma pesquisa qualitativa

exploratória. As unidades de análise, segundo Singleton (1988), são os objetos ou eventos sobre os quais as pesquisas sociais se referem, ou que ou quem será descrito e analisado. Os objetos de investigação do estudo são questões comportamentais, pois procurou-se conhecer quais efeitos potenciais e efetivos são gerados com a incorporação de princípios ESG na proposta de valor nos modelos de negócios de *startups*, segundo a visão de empreendedores e pessoas que participam do mercado. As perspectivas adotadas são tanto coletivistas (no que se trata de como as empresas agem e são afetadas pela preocupação e pela adoção de princípios ESG) quanto individualistas (do como as pessoas percebem a questão dos valores ESG e as ações das empresas em relação ao assunto).

Realizadas com oito pessoas, as entrevistas duraram em média quarenta e cinco minutos. Todas foram *on-line*, gravadas com o consentimento dos participantes. Os entrevistados atuam em diferentes ambientes de trabalho, com diferentes níveis de escolaridade, gênero, origem racial e idade, para que uma visão mais ampla e abrangente da realidade atual fosse contemplada. Da mesma forma, a diversidade dos participantes esteve presente em perfis pessoais que se encontram em diferentes momentos de vida e condições hierárquicas nas empresas em que trabalham, empresas estas de diversos setores do mercado. Por questões éticas, optou-se por preservar a identidade dos participantes, cujas características se apresentam descritas no Quadro 5.

Quadro 5. Perfil dos participantes da pesquisa

Entrevistado	Formação	Cargo	Área de atuação
E1	Graduação em Economia e MBA	Especialista de mercado e diretora de investimentos para instituições financeiras - atuando pelo Brasil	Multilateral Sul-Americana - Estruturando operações de empréstimo para instituições financeiras brasileiras
E2	Administração de empresas	Sócio	Comercial e relacionamento com clientes.
E3	Administração de empresas, com mestrado em estratégia e cursando doutorado em Educação.	Professora	Núcleo de educação empreendedora e consultora na incubadora
E4	Graduação em Direito e pós-graduação em Negócios	CEO	Novos negócios e estratégia
E5	Graduação em Comunicação Social e MBA em Inteligência de Negócios.	Analista sênior	Sucesso e experiência do cliente
E6	Cientista Socioambiental	Sócia e co-fundadora	Responsável pela área de sustentabilidade
E7	Graduação em Psicologia, MBA em Gestão de negócios, Mba em Social and Emotional Intelligence, Mba em ESG de Alto Impacto	Sócio fundador	Responsável pela área de desenvolvimento organizacional

E8	Graduação em Engenharia de Controle e Automação	Especialista	Novos negócios
----	---	--------------	----------------

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024

De acordo com Lakatos e Marconi (2021), as técnicas de coleta de dados são os processos utilizados para que se obtenha os dados sobre o que se está pesquisando. Nesta pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com o uso de um roteiro de perguntas formuladas, com o apoio de uma matriz de amarração nos moldes propostos por Mazzon (1981, p.54), como um instrumento que fornece uma interpretação organizada ao se examinar a qualidade e a ligação entre os diferentes aspectos da pesquisa. A matriz assim produzida é apresentada no Apêndice A.

Os dados obtidos nas entrevistas foram interpretados com o apoio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011, p.137). Tomando por referência os objetivos específicos que se pretendeu alcançar, buscou-se agrupar as ideias apresentadas pelos entrevistados em quatro categorias de análise (CT), descritas no Quadro 6,

Quadro 6. Objetivos específicos X Categorias

Objetivos específicos	Categorias
Conhecer o que são <i>Startups</i> e as características específicas de seus modelos de negócio.	CT1: o que são <i>Startups</i> e quais a suas características
Compreender e conhecer os conceitos, as particularidades e compreender as características principais de um modelo de negócios.	CT2: o conceito e características de um modelo de negócios
Identificar os principais conceitos e práticas de <i>Environmental, social, and corporate governance</i> (ESG) nos negócios atuais.	CT3: conceitos e práticas ESG atualmente
Compreender como se dá a criação de valor por meio de práticas de <i>Environmental, social, and Corporate Governance</i> (ESG) nas <i>startups</i> .	CT4: criação de valor através de práticas ESG

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Para enquadramento dos dados obtidos nas entrevistas às categorias estabelecidas, efetuou-se um agrupamento preliminar de Unidades de Significado (US), que, posteriormente, compuseram as quatro categorias de análise. No Quadro 7, apresentam-se as Unidades de Significado que compuseram as Categorias de Análise.

Quadro 7. Categorias de análise

Categorias (CT)	Unidades de significado (US)
CT1: o que são <i>Startups</i> e quais a suas características	US1: Inovação
	US2: Agilidade e velocidade
	US3: Cultura de risco
CT2: o conceito e características de um modelo de negócios	US4: conceitos e características de modelo de negócios

CT3: Conceitos e características ESG	US5: Conceitos de ESG
CT4: criação de valor através de práticas ESG	US6: criação e captura de valor
	US7: benefícios da adoção de compromissos ESG
	US8: dificuldades decorrentes da adoção de compromissos ESG
	US9: mudanças na sociedade e futuro das <i>startups</i>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

No tópico a seguir, apresenta-se a interpretação dos dados coletados e seu respectivo alinhamento aos objetivos do estudo e ao referencial teórico adotado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A Categoria CT1 - O que são *startups* e quais as suas características abrange a compreensão das características das *startups*, que é essencial para que se tenha uma base sólida para a sequência da análise. Complementando a descrição obtida nas fontes bibliográficas em que se baseou o referencial teórico produzido, as entrevistas possibilitaram perceber quais características são comumente associadas às *startups*. Torres e De Souza (2016, p.1) afirmam que uma *startup* é um negócio temporário cujo principal foco é a inovação de produtos e serviços. As entrevistas revelam a ênfase atribuída à inovação como elemento intrínseco à atividade das *startups*, conforme as seguintes afirmações:

A *startup* está muito ligada à inovação, não só inovação relacionada à tecnologia, mas pode ser uma inovação de processo, pode ser uma inovação de modelos de negócios. É um modelo que ainda não foi testado, é um modelo que ainda está sendo validado na forma como ela opera. Ela movimenta o mercado exatamente porque ela traz essa grande inovação (E3). A *startup* tem como propósito de nascimento, uma inovação, então elas se movimentam muito mais rápido em relação a adquirir novas tecnologias, de mudar a direção para um novo caminho (E1). *Startup* é nada mais do que a sistematização do processo de inovação, disrupção de mercado (E10).

Blank e Dorf (2014, p.557) afirmam que as *startups* estão em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. Para que isso aconteça, é essencial que as *startups* sejam ágeis, de maneira que possam se adaptar aos cenários que estão inseridas. Esse foi um aspecto destacado pelos entrevistados, em afirmações como:

O formato da *startup* difere muito de uma empresa tradicional porque ela permite maior agilidade, ela tem um pensamento diferente, ela tá ali pra testar um produto que seja replicável e escalável dentro de um cenário que existe um certo nível de incerteza. (E7)
[...] você tem que ser ágil pra tomar decisões e mudar o rumo para você sobreviver (E1)
Numa *startup*, você tem um foco mais de escala, né? De velocidade no crescimento do negócio, tudo mais, então. (E4)
Uma (*startup*) está contextualizada num cenário mais de incerteza, num formato mais enxuto e ágil (E9)

Ries (2011, p.275), afirma que uma *startup* é uma instituição desenvolvida para entregar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza. Torres e De Souza (2016, p.1), por sua vez, também afirmam que uma *startup* se caracteriza por estar em um

ambiente de riscos constantes. Tal característica é vista pelos entrevistados como um diferencial que *startups* apresentam em relação às empresas convencionais, conforme revelam os seguintes depoimentos:

No meu ponto de vista, essa é a principal diferença entre uma *startup*, uma empresa convencional eu acho que passaria por essa estrutura, formato e o objetivo de cada uma delas. Então, uma está contextualizada num cenário mais de incerteza, num formato mais enxuto e ágil e a outra num cenário mais conservador, e tem um propósito mais consolidado, por assim dizer (E7).

Ela (uma *startup*) traz uma nova proposta, é um negócio mais arriscado porque está em processo de teste de validação (E3).

Eu acho que a principal diferença é a cultura, a cultura do trabalho assim. Eu acho que a *startup* tá num ambiente de maior risco né, então ela acaba testando coisas diferentes, coisas que tão mais em voga no mercado, e eu digo isso também no modelo de trabalhar, não só do ponto de vista de produto (E8). No que se refere à Categoria CT2 - Conceitos e características de um modelo de negócios, Osterwalder e Pigneur (2010) afirmam que o modelo de negócios descreve a lógica pela qual uma empresa cria, captura e entrega valor. Na mesma linha, Teece (2010), afirma que o modelo de negócios define como uma organização cria e entrega valor para os clientes, obtendo lucro no processo. Tapscott (2001) segue o mesmo rumo e defende que o modelo de negócios se refere a como uma empresa emprega todos os recursos relevantes para criar valor diferenciado para os clientes. Questionados sobre essa concepção de modelos de negócios, os entrevistados apresentaram similaridades quanto aos elementos da estratégia de criação e entrega de valor:

.O modelo de negócio é o modo como determinada organização conduz o seu as suas operações, visando aí o lucro. Acho que o modelo de negócios é a estratégia escolhida por determinada empresa para alcançar os seus objetivos (E2).

O modelo de negócios para mim é como uma empresa cria valor, então, como ela resolve um problema, uma demanda de um determinado público, seja ele um produto ou um serviço, atendendo as necessidades ali do público que ela resolve atender por meio do modelo de negócio, criando esse valor, como ela entrega esse valor - então, tem um serviço, eu tenho um produto, como esse produto chega até o meu cliente, quais as atividades que eu preciso realizar, as parcerias que eu preciso estabelecer - e como ela captura também esse valor para a organização, as formas como ela cria receita, os tópicos relacionados à própria estrutura de custos, como é essa relação e como ela mantém a partir desse modelo de negócios a sua sustentabilidade financeira (E3). O modelo de negócio é a alma de toda a empresa, seja ela uma *startup* ou não. É a forma que essa empresa utiliza para expressar aquilo que ela entrega pro mundo, não necessariamente o produto em si, mas é a forma como ela oferece, comercializa esse produto para o mercado (E7).

A Categoria CT3 – Conceitos e características ESG foi concebida com base no objetivo de interpretar as visões dos entrevistados sobre as características dos três valores que compõem o ESG (o ambiental, o social e a governança), sua relevância para a sociedade, práticas às quais as organizações poderiam aderir para impactar positivamente a sociedade e, em especial, qual impacto de tais práticas nos negócios das *startups*. De acordo com um dos entrevistados,

[...] hoje não é possível você criar uma *startup* sem pensar nesse aspecto, até pra você se capitalizar e captar investimentos, é preciso mostrar o que você está fazendo por esse lado, é improvável você hoje se sentar na frente de um investidor, e o cara não te perguntar qual a sua política de ESG, então é melhor

você já estar preparado (E1).

Ficou evidente que o tema ESG tem tido cada vez mais relevância no mundo, tanto no mundo corporativo quanto para a sociedade como um todo. Nesse sentido, nota-se a consciência dos entrevistados em relação à importância que todas essas questões conferem ao que se espera dos gestores na atualidade. Essa consciência é comprovada em falas como:

ESG pra mim é um grupo de boas práticas ligadas a meio ambiente, ligadas a causas sociais, e ligadas à própria governança da empresa (E8).

A ideia dos projetos hoje é trabalhar soluções sustentáveis, no contexto completo: social, econômico e ambiental. [...] Então, todas as ações de diversidade, de inclusão, de responsabilidade social, combate à corrupção, combate de fato, a análise de todo o processo da cadeia produtiva, entender como acontece em todos os parceiros - se não existe, por exemplo, trabalho escravo lá no meio - o descarte correto, ou seja, são coisas que as instituições cada vez são mais cobradas (E3).

Porque se uma empresa tem uma governança forte, robusta, ela tem práticas sociais justas, ela está ali monitorando o impacto que ela tem no ambiente, ela está gerindo os riscos ao negócio dela, ela é uma empresa que é mais forte, é um negócio mais forte (E6).

Nota-se, portanto, um alinhamento entre visões teóricas e práticas quanto ao tema ESG aplicado aos negócios, destacando-se a afirmação:

O ESG é a sustentabilidade dentro das corporações e a sustentabilidade num ponto de vista mais macro, não só ambiental, de monitorar e tentar reduzir os impactos ambientais das atividades da empresa, mas também do ponto de vista social, de gerar valor para a sociedade e para a comunidade no entorno, de ter políticas, por exemplo, de diversidade, se preocupar com os aspectos sociais da empresa, ter mulheres na liderança, por exemplo, ter negros na liderança. E o “G” eu vejo mais como a base, o pilar, a governança (E6).

A análise dos depoimentos nos entrevistados à luz dos objetivos específicos do estudo conduziu à constatação de que merece destaque, como uma categoria específica, a CT4 - Criação de valor mediante práticas ESG. As menções obtidas nas entrevistas sobre quais as vantagens que as *startups* podem obter ao adotar práticas ESG predominam sobre possíveis desvantagens e limitações em lidar com o compromisso com valores ESG. Outro aspecto abordado nesta categoria possibilita conhecer a perspectiva em relação ao futuro das *startups*.

No que se refere à relação entre a possibilidade de se criar e capturar valor através das atividades que compõem um modelo de negócio, os entrevistados mencionam o potencial de captura de valor face à crescente consciência atribuída pelos consumidores às questões socioambientais. São exemplos as seguintes ideias expostas nas entrevistas:

Se existe uma forma mais concreta de se capturar valor, essa forma é por meio do modelo de negócio. Então, acho que para além do produto em si, a forma como a empresa leva isso para o mercado é um dos principais pontos de captura de valor. (E7).

O consumidor atual, além dele estar preocupado com o modo como uma empresa supre a necessidade desse cliente, ele também está interessado no que está por trás desses produtos ou serviços, ou como que eles se envolvem com o ambiente ao redor dele. (E2).

Tá no cerne do modelo de negócio, capturar e criar valor, a partir do produto, da oportunidade de mercado e da necessidade do cliente. (E8). [...] você só cria valor a partir de um momento ali de interação com diferentes agentes, né? Você trazer o seu parceiro pra perto, entender melhor a sociedade, as demandas que ela tem e estudar isso de forma aprofundada. [...] Então, as instituições que criam valor ou que criam projetos que tenham de fato valor pro seu público, elas estão o tempo todo em contato com esses públicos - sociedade, cliente, parceiros - para que o modelo de negócios, inclusive, seja construído de uma maneira coerente e seja construído da melhor maneira. (E3)

Quanto a como a adoção de princípios ESG pode acarretar na criação de valor para as *startups*, de maneira que obtenham vantagens, constitui uma referência a visão de que entre as principais vantagens, destaca-se a maior facilidade ao se obter investimentos, a maior sensação de segurança que passam e uma maior possibilidade de lidar melhor com riscos. Isso vai em linha com Mansouri e Montaz (2022), que afirmam que *startups* que demonstram ligação com os temas ESG costumam obter um financiamento maior do que as *startups* que não estão ligadas ou preocupadas com o tema, pelo fato de demonstrarem preocupações que vão além da obtenção de lucro, que faz com que se crie um maior grau de confiança para com investidores, e reduz as suas preocupações, reduzindo o "nível de risco" percebido pelos investidores para com a *startup*. Além disso, a orientação ESG também demonstra que a equipe gerencial da *startup* possui uma conscientização para questões que vão além de apenas o objetivo "puro" do negócio (obter lucro), o que, por sua vez, pode ajudar a prever e prevenir eventos adversos. Sobre esse aspecto, os entrevistados entendem que:

[...] se uma empresa de capital aberto não tem políticas de ESG bem estabelecidas, consequentemente os investidores não vão olhar com grandes expectativas para essa empresa. Inclusive, em alguns estudos eles mostram que empresas que têm esse tema do ESG geralmente tem um valuation maior do que empresas que não olham para o sistema. (E2).

Agora que o mercado financeiro abraçou essa ideia, então virou uma questão financeira também o ESG. Acho que o que virou a chave aí foi as pessoas entenderem que empresas sustentáveis são mais perenes, elas duram mais e elas representam investimentos mais seguros, porque se uma empresa tem uma governança forte, robusta, ela tem práticas sociais justas, ela está, está ali monitorando o impacto que ela tem no ambiente, ela está gerindo os riscos ao negócio dela, ela é uma empresa que é mais forte, é um negócio mais forte. Então do ponto de vista de quem está investindo dinheiro ela representa um bom investimento a longo prazo, porque o cenário está mudando tanto e tão rápido [...]. Empresas que têm práticas ESG robustas, elas demonstram uma capacidade de lidar com esses riscos de uma maneira melhor, mais responsável e entende-se que ela tem maiores chances de sobreviver a toda essa instabilidade, essa incerteza. (E7)

Na abordagem da limitação que o compromisso com valores ESG poderia impor ao desempenho de uma *startup*, considerou-se a ideia de Mansouri e Montaz (2022, p.5), de que *startups* ligadas ao empreendedorismo sustentável demonstram ter um resultado não tão positivo, embora seja um tema pouco estudado. O principal motivo seria o de que o compromisso com os valores ESG limite a organização, pois cria restrições na escolha do portfólio, gerando uma sub diversificação, prejudicando a relação risco-retorno. Essa interpretação revelou-se em algumas falas dos entrevistados, tais como

Eu acho que hoje, no momento de hoje, não valeria a pena se criar uma empresa só pra ser posicionada em ESG, entendeu? Eu acho que não daria certo se fosse só por isso, se esse fosse o grande "tchan" da empresa, porque é isso, você tem uma dor de mercado, tem duas empresas que resolvem essa dor, uma é totalmente ESG e a outra não é, eu não vejo que essa totalmente ESG tenha muita vantagem na geração de valor, versus a outra empresa, mas ela com

certeza tem mais custos. (E8).

Eu creio que sim. Por qual motivo? Como eu falei, é uma questão de prioridade. Se a *startup* ela esquecer do porquê que ela surgiu, para qual dor ela veio para resolver, e passar a olhar muito pro ESG e perder o foco do que ela tem no produto ou serviço, ela pode limitar seu desempenho, seu desempenho financeiro, seu crescimento. (E2).

Querendo ou não, é mais uma preocupação, né? Para a *startup* é mais uma coisa para ela gerir. Então eu acho que a curto prazo, talvez sim, talvez a *startup* tenha uma certa dificuldade para adotar e gerir isso. (E6)

Por fim, no que se refere à perspectiva que os entrevistados apresentam em relação às mudanças na sociedade e também para com o futuro das *startups*, constata-se, de um lado, uma preocupação com a velocidade da mudança como um desafio constante à sobrevivência das empresas, e, de outro, a oportunidade que esse fenômeno proporciona para o surgimento e desenvolvimento das *startups*, conforme se nota nas afirmações:

É muito difícil ser determinista, porque o mundo muda muito, né? Com o mundo atual, eu acho que ela (*startup*) casa muito bem. O mundo tem as suas revoluções, não sei o que nos espera lá no futuro, né? Mas pensando no futuro próximo, não vejo por que não há espaço para *startups* (E3).

O modelo de pensar, o *mindset* de uma *startup* de testar rápido, errar rápido, de consertar, construir e crescer, eu acho que esse é um tipo de pensamento que, pelo menos pelos próximos anos e talvez até décadas, vai se manter. [...]

A gente tem uma urgência muito grande com relação aos problemas globais atuais e eu acho que as *startups* são o caminho para que a gente possa construir por meio da inovação soluções que nos possam permitir e garantir um futuro mais sustentável. [...] Então por essa agilidade, por essa forma de pensar, por essa forma de tratar o problema de construir uma solução que é focada no cliente, no usuário, eu acho que sim, as *startups* elas têm todo um futuro longo pela frente. (E7).

Esse modelo de negócio é algo que a gente está precisando, de algo assim, ágil, porque o cenário muda o tempo inteiro, a gente precisa de soluções para ontem, então eu vejo muito valor nesse tipo de modelo de negócio da *Startup*, dessa agilidade, e dessa inovação, de pensar, criar soluções novas. Então, vejo que sim, acho que é o modelo que vai continuar. (E6).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo foi conhecer quais os efeitos potenciais e efetivos gerados com a incorporação de princípios ESG na proposta de valor nos modelos de negócios de *startups*.

Por meio de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, realizaram-se oito entrevistas com pessoas ligadas a *startups* ou com conhecimento e experiência relativos às questões abordadas.

Diante da incorporação de princípios ESG nos negócios, a fim de obter respostas quanto aos efeitos dessa ação, foram criados os seguintes objetivos específicos: conhecer o que são *startups* e as características específicas de seus modelos de negócios; compreender e conhecer os conceitos, as particularidades e as características principais de um modelo de negócios; identificar os principais conceitos de Environmental, Social, and Corporate Governance (ESG); compreender como se dá a criação de valor por meio de práticas de Environmental, Social, and Corporate Governance (ESG) em *startups*. A pesquisa revela que as *startups* são empresas caracterizadas por serem inovadoras, com um modelo de negócios que seja escalável, recorrente e lucrativo. Para que isso possa

acontecer é essencial que sejam ágeis, de maneira que possam se adaptar ao cenário de extrema incerteza nas quais estão inseridas. Esse apetite por risco também é outra característica intrínseca às *startups*, pois justamente por serem disruptivas, inovadoras, buscando criar um produto ou serviço novo, faz com que estejam em um ambiente de muita incerteza e risco.

Identificou-se que um modelo de negócios é o método pelo qual uma empresa cria, captura e entrega valor para os clientes, utilizando todos os recursos que têm à sua disposição, obtendo lucro no processo. Além disso, foi possível compreender a importância que um modelo de negócios bem-feito tem, sendo fator fundamental para o sucesso de qualquer empresa.

Em relação aos valores de *Environmental, Social, and Corporate Governance* (ESG), percebeu-se que são princípios de boas práticas adotadas nestas três esferas adotadas por empresas, de maneira que se busque um mundo mais equilibrado, sustentável, justo e transparente. É um tema que tem ganho cada vez mais evidência e relevância social, tanto a nível nacional quanto internacional, de maneira que a sociedade tem cobrado atitudes mais contundentes, tanto das empresas quanto dos governos.

Em síntese, a pesquisa revelou que a adoção de princípios de *Environmental, Social, and Corporate Governance* (ESG) ao mesmo tempo benéfica e limitadora. Os benefícios da adoção de tais valores costumam ser uma maior facilidade de obtenção de financiamento e investimento, um maior valuation, uma maior aceitação por parte da sociedade, além de representar a ideia de que é uma empresa mais segura, mais capaz de se adaptar aos diferentes riscos que encontra e que não possui um foco exclusivo em obter lucro. Por sua vez, uma empresa que tenha um foco muito grande nos valores ESG pode ter seu desempenho limitado, pois limita as suas atividades e seu portfólio, além de serem uma preocupação e um gasto a mais.

Em decorrência de os objetivos específicos terem sido alcançados, atingiu-se o objetivo geral de conhecer quais efeitos potenciais e efetivos são gerados com a incorporação de princípios de *Environmental, Social, and Corporate Governance* (ESG) na proposta de valor nos modelos de negócios de *startups*, segundo a visão de empreendedores e pessoas que participam do mercado.

Constatou-se que as *startups*, apesar de lidarem com um ambiente completamente volátil, trazem em seu conceito a inovação e adaptação a esse ambiente, que, atualmente, valoriza muito empresas e produtos alinhados aos princípios ESG de governança ambiental, social e corporativa. Entendendo e aplicando os conceitos à estratégia da empresa, de maneira saudável e verdadeira, é possível obter bons resultados.

Diante do que foi abordado, é possível perceber que estratégias focadas em princípios ESG vêm ganhando grande visibilidade no mercado e existe a oportunidade de realizar estudos mais aprofundados e a longo prazo sobre o tema, podendo abordar diferentes tipos de negócios, ciclo de vida e os resultados desses negócios. A amostra de entrevistas utilizadas também pode ser ampliada em pesquisas futuras, permitindo um conhecimento mais completo sobre o assunto e experiências mais diversas ou um estudo de caso com empresas específicas.

Apesar do sucesso ao alcançar os objetivos específicos, consideram-se algumas limitações enfrentadas, como a restrição de materiais e estudos relacionados, visto que se trata de temas recentes e diversos assuntos da pesquisa ainda não foram muito explorados, como os resultados a longo prazo de empresas que abordam os princípios ESG ativamente. Também pode-se citar o viés de seleção dos participantes das entrevistas, por

serem pessoas previamente conhecidas pelos pesquisadores.

Diante de tais limitações, recomenda-se que se prossiga em busca de ampliação da amostra e apoio de métodos que possibilitem aumentar a abrangência dos resultados relativos ao fenômeno em análise, mediante a realização de estudos complementares de mesma natureza

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFUAH, A.; TUCCI, C. L. **Internet business models and strategies**: Text and cases. 2. ed. Nova Iorque: Mc Graw-Hil, 2001. p. 3-4 Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/37408327_Internet_Business_Models_and_Strategies>. Acesso em 27 out. 2022.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002, p. 34. Disponível em: <<http://www.fernandoalmeida.com.br/livros/livro-fernando-almeida-sustentabilidade.pdf>>. Acesso em 22 out. 2022

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, p.137.

BLANK, S; DORF, B. **Startup: Manual do Empreendedor**: O guia passo a passo para construir uma grande empresa. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014, p.557.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2001, p. 40. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04022002-105347/publico/RSEFGB.pdf>>

BENITES, L. L. L.; POLO, E. F. **A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial**: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. Revista de Administração da UFSM, [S. l.], v. 6, p. 195–210, 2013. DOI: 10.5902/198346598879. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/8879>>. Acesso em: 16 out. 2022..

CANDELORO, A. P.; RIZZO, M. B. M.; PINHO, V.; **Compliance 360º**: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012, p. 30

CLARO, P. B. O; CLARO, D. P; AMÂNCIO, R; **Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações**. Revista de Administração - RAUSP, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417504001>>. Acesso em: 15 out. 2022.

COIMBRA, M. A.; MANZI, V. A. **Manual de Compliance**: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010, p.20-21

COSTA, E.; FERREZIN, N. B. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: O tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. **Revista Alterjor**, São Paulo, v. 2, p. 79-95, 2021. jul./dez. 2021. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/187464/174551>>

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2019, p.41.

GRAHAM, P. **Startup growth**, p. 1, 2012. Disponível em: <<http://www.paulgraham.com/growth>> Acesso em: 11 out. 2022

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021, p. 217. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>>

LANGE, D. E; BUSCH; T; DELGADO-CEBALLOS, J. **Sustaining Sustainability in organizations.** *Journal of Business Ethics*, p.151-156, 2012. Disponível em:<https://www.researchgate.net/publication/257541849_Sustaining_Sustainability_in_Organizations>. Acesso em: 15 out. 2022

MANSOURI, S.; MOMTAZ, P. P. **Financing sustainable entrepreneurship: ESG measurement, valuation, and performance.** 2022. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902622000702?via%3Dihub>> Acesso em 11 nov 2022.

MAZZON, J.A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social.** Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. 1981. p.54

MENDES, J. M. G. Dimensões da sustentabilidade. **Revista das Faculdades Santa Cruz**, v. 7, n. 2, 2009, p. 51. Disponível em: <<https://unisantacruz.edu.br/v4/download/revista-academica/13/cap5.pdf>>

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelo de Negócios.** 5.ed. Rio de Janeiro, 2010, p. 14

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação.** 3.ed. São Paulo: Loyola, 2005.

REDECKER, A. C.; TRINDADE, L. M. **Práticas de ESG e sociedades anônimas de capital aberto: um diálogo entre a função social instituída pela lei nº6.404/76 e a geração de valor.** RJLB, Ano 7, nº 2, p. 59-125, 2021. Disponível em: <https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2021/2/2021_02_0059_0125.pdf> Acesso em: 16 out. 2022

RIES, E. **The lean startup:** How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Nova York: Crown Business, 2011. p.275

SEGALLA, A. V. Z.. Startup: qual o caminho para o sucesso?. **Revista Acadêmica de Tecnologias em Educação**, 2020, p. 2. Disponível em: <<https://periodicos.unimesvirtual.com.br/index.php/tecnologias-em-edu/article/view/1147/948>>. Acesso em 16 set. 2022

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1967, p.63

SHAFFER, S.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. **The power of business models.** Business Horizons, Indiana, v. 48, n. 3, p. 202, 2005. Disponível em: <<http://www.matizyasociados.com/wp-content/uploads/2014/02/The-power-of-business-models-Shafer-Smith-Linder.pdf>> Acesso em 27 set. 2022.

SINGLENTON, Jr. R. **Approaches to social research.** New York: Oxford University Press, 1970.

TAPSCOTT, D.. **Rethinking strategy in a networked world:** Or why Michael Porter is wrong about the Internet., 2021. Disponível em: <<https://www.strategy-business.com/article/19911>> Acesso em 24 set. 2022.

TEECE, D. J. 2010. **Business Models, Business Strategy and Innovation.** Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463010900051X>> Acesso em 22 set. 2022.

THIEL, P. **De zero a um: o que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício.** 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014, p. 19.

TORRES, N. N. J.; SOUZA, C. R. B. **Uma Revisão da Literatura sobre Ecossistemas de Startups de Tecnologia**. 2016, p. 1 Disponível em:
<<https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsi/article/view/5986>> Acesso em 22 out. 2022.

APÊNDICE A

Matriz de amarração para estruturação das entrevistas

Objetivo Geral: Conhecer quais efeitos potenciais e efetivos são gerados com a incorporação de princípios ESG na proposta de valor nos modelos de negócios de <i>startups</i> , segundo a visão de empreendedores e pessoas que participam do mercado.		
Objetivos específicos	Questões	Expectativas de respostas
Conhecer o que são <i>Startups</i> e suas principais características	Quais as características de uma <i>Startup</i> e diferenças você percebe de uma <i>Startup</i> para uma empresa convencional/tradicional?	A expectativa é de que as definições sejam parecidas com as citadas no referencial teórico, ou seja, de empresas em fase inicial de desenvolvimento, com grande potencial de crescimento, com modelos de negócios caracterizados pela escalabilidade, recorrência e lucratividade.
Compreender e conhecer os conceitos, as particularidades as características principais de um modelo de negócios	O que você entende por modelo de negócio?	Espera-se que a ideia geral seja similar à de Afuah e Tucci, onde afirmam que o modelo de negócios “é o método pelo qual uma empresa constrói e usa seus recursos para oferecer a seus clientes um valor melhor do que seus concorrentes e ganhar dinheiro com isso. Ele detalha como uma empresa ganha dinheiro agora e como planeja fazê-lo no longo prazo.”
	Qual sua visão sobre a possibilidade de criar e capturar valor com as atividades que formam/integram um modelo de negócio??	A expectativa é de que o modelo de negócios seja de suma importância na hora de conseguir criar e capturar valor, de maneira que não apenas o produto/serviço crie valor, mas o como oferecer e ofertar esse produto/serviço para o mundo seja extremamente importante.
Descobrir o que os entrevistados sabem sobre <i>ESG</i> e qual sua percepção sobre a importância do tema na atualidade e no futuro.	O que você conhece sobre o tema <i>ESG</i> ? Como se deu esse conhecimento?	O objetivo é descobrir os diversos meios que as pessoas podem descobrir o tema.
	Qual é a relevância que você acha que o tema <i>ESG</i> tem tido, seja no mundo corporativo/de negócios, seja na sociedade como um todo? Sente que o tema tem tido uma abordagem maior recentemente?	Espera-se que as respostas apontem para uma maior relevância e abordagem do tema atualmente, tanto no mundo corporativo quanto na sociedade como um todo.
	Qual importância você acha que os valores <i>ESG</i> terão no futuro?	A expectativa é de que os valores <i>ESG</i> sejam vistos como importantes agora e com uma expectativa de crescimento dessa importância para o futuro.
Compreender como se dá a criação de valor por meio de práticas <i>ESG</i> nas <i>startups</i>	Você acredita que o compromisso e adoção de valores <i>ESG</i> acarretará a criação e captura de valor para a <i>startup</i> ? Por quê?	Espera-se que a resposta seja sim, pois uma preocupação com estes temas fará com que a <i>startup</i> esteja em consonância com o maior zelo que a sociedade tem tido com o tema, fazendo com que a <i>startup</i> se valorize aos olhos das pessoas.
	Acredita que a adoção de valores e o compromisso com valores <i>ESG</i> facilita a obtenção de investimento e/ou financiamento em uma <i>startup</i> ?	Espera-se que acreditem que a adoção de valores e o compromisso com valores <i>ESG</i> facilitará a obtenção de financiamento
	Você crê que estar atreladas a um compromisso <i>ESG</i> possa "limitar" o desempenho de uma <i>startup</i> ? Como e por quê?	A expectativa é de que as respostas apontem na direção de que o atrelamento aos valores <i>ESG</i> possa, por vezes, limitar as <i>startups</i> .
Entender qual é a expectativa para o futuro das <i>startups</i>	Qual a sua expectativa e perspectiva para o futuro em relação às <i>startups</i> ? Acredita que é um tipo de empresa que continuará prosperando pelos próximos anos e décadas? Por quê?	Acredita-se que tenham uma visão positiva em relação ao futuro das <i>startups</i> , de maneira que essas continuem a receber muita atenção e financiamento e que continuem a solucionar problemas e inovar em soluções.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024