

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES

JAQUELINE BERDIAN DE OLIVEIRA

**UM PANORAMA DOS NEGÓCIOS SOCIAIS LOCALIZADOS NA REGIÃO SUL DO
BRASIL SOB A PERSPECTIVA DAS TENSÕES ORGANIZACIONAIS**

PASSO FUNDO

2020

JAQUELINE BERDIAN DE OLIVEIRA

**UM PANORAMA DOS NEGÓCIOS SOCIAIS LOCALIZADOS NA REGIÃO SUL DO
BRASIL SOB A PERSPECTIVA DAS TENSÕES ORGANIZACIONAIS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. André da Silva Pereira

PASSO FUNDO

2020

CIP – Catalogação na Publicação

O48p Oliveira, Jaqueline Berdian de
Um panorama dos negócios sociais localizados na região
Sul do Brasil sob a perspectiva das tensões organizacionais
[recurso eletrônico] / Jaqueline Berdian de Oliveira. – 2020.
2 Mb ; PDF.

Orientador: Prof. Dr. André da Silva Pereira.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade
de Passo Fundo, 2020.

1. Comportamento organizacional. 2. Híbrido.
3. Empresa social. 4. Conflito – Administração. I. Pereira,
André da Silva, orientador. II. Título.

CDU: 658

Catálogo: Bibliotecária Schirlei T. da Silva Vaz - CRB 10/1364

JAQUELINE BERDIAN DE OLIVEIRA

**UM PANORAMA DOS NEGÓCIOS SOCIAIS LOCALIZADOS NA REGIÃO SUL DO
BRASIL SOB A PERSPECTIVA DAS TENSÕES ORGANIZACIONAIS**

Dissertação de Mestrado aprovada em 05 de Maio de 2020, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. André da Silva Pereira – Orientador – UPF

Prof. Dr. Luiz Fernando Fritz Filho – Banca de Avaliação – UPF

Prof. Dr. Paulo de Andrade Jacinto – Banca Externa – UFPR

Profa. Dra. Débora Regina Schneider – Banca Externa – IFFS

PASSO FUNDO

2020

*A todos que lutam por um mundo melhor:
Mais justo, tolerante e sustentável.*

AGRADECIMENTOS

Que momento feliz! Meu estado de euforia só não se torna pleno porque como grande parte da humanidade estou vivendo sob o fardo do isolamento social. Por uma grande causa, é fato, respeitar a vida das pessoas e entender que este é um momento ímpar para reverberar gratidão por todos que se foram e por muitos que infelizmente irão porque não vencerão a batalha da COVID-19.

Ser grata, um estado de espírito que não faz referência somente aos fatos positivos que vivemos, mas a tudo que recebemos e que está presente nas nossas vidas. A palavra gratidão deriva do latim “*gratia*”, que para nós significa graça. Para mim um sentimento sagrado. A gratidão não vive sozinha, traz junto dela o amor, a harmonia, a sensação de completude. Ao praticarmos a gratidão, tornamo-nos humildes e unidos a Deus, e é através desta emoção, selada entre o Criador e a criatura, concebida na essência da humildade e da união que venho aqui transmitir a minha gratidão.

Gratidão a todas e todos que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho. Gratidão ao meu orientador, Professor André, e todos os Professores do PPGAdm/UPF pela troca de experiências, conhecimentos, desafios e oportunidades. Gratidão à nossa incansável Fabi, Secretária do Programa, pelo profissionalismo, atenção e cuidado com as nossas demandas.

Gratidão aos meus colegas de Mestrado, aos que saíram e aos que ficaram, pelos momentos compartilhados, nas angústias, nas “peleias”, pelo tempo que conseguíamos rir para não chorar. Vocês enriqueceram e tornaram mais feliz e leve a minha caminhada.

Gratidão aos filhotes que o Mestrado me deu: Amanda e Manoel. Aprendi muito com vocês e levo no meu coração nossas histórias e a amizade que construímos.

Gratidão às minhas poderosas irmãs: Joseli, Jane Carla e Josiane pela torcida, o apoio e as boas energias emanadas. Gratidão ao meu amado pai e, de maneira especial, ao anjo da minha vida, minha mãe. Gratidão pelo seu carinho, seu entendimento, sua sabedoria e os sem números de ho’oponono.

Gratidão à FUPF pela bolsa recebida e à UFFS pelo afastamento concedido que me permitiu tempo e dedicação para os estudos.

Gratidão aos Negócios Sociais que fizeram parte da minha pesquisa: Projetação, Ecosouvenir, Armário Coletivo, Pernas pra que te Quero/ Ploy, Prosumir, Laluz Brasil, PACSCRAP, Wetree, Somos Numa, Plusfera, Museu do Bambu, Seas Agro, Quintais

Orgânicos, Youngers, Surdo para Surdo, Alka Energia, Sui Generis Camisaria Feminina, Raiz Natural Design, Conecta Projetos e Geração Social. Obrigada por me apresentarem seus desafios e tensões, suas superações e alegrias, seus compromissos e suas paixões.

Gratidão ao Professor Sadao, uma dessas surpresas extraordinárias do destino, pelo incentivo na desconstrução e construção do meu tema de pesquisa. Sua direção permitiu eu alçar vôo.

Por último, mas o mais importante, minha gratidão aos três homens da minha vida. Gratidão ao meu companheiro de 37 anos de vida, meu marido Paulo, pela paciência, pelo companheirismo e por acreditar nos meus sonhos. Gratidão aos meus filhos Jacques e Lucas pelas alegrias e emoções, pelo carinho e felicidade, por compartilharem comigo a compreensão do mundo pela janela de um quase engenheiro mecânico e outro quase bacharel em direito. É muito amor! #amãeestásurtando, #minhamãenãosossega, #mestradodamãesentraumas.

Seja a mudança que você quer ver no mundo”.

MAHATMA GANDHI

“Sem o setor privado, o desenvolvimento sustentável
continuará sendo apenas um sonho distante.

Não estamos pedindo às empresas que façam algo diferente de seus próprios negócios.

Estamos pedindo que façam seus negócios de maneira diferente”

KOFI ANNAN, 7º Secretário Geral da ONU

RESUMO

Modelos inovadores de negócios preocupados em resolver problemas sociais por meio de mecanismos de mercado ganham força. Ao longo do tempo, o capitalismo trouxe muitos avanços sociais e tecnológicos permitindo a melhora nas condições de vida, conforto e bem estar de parte considerável da sociedade. Contudo, o descompasso na distribuição da riqueza gerou desigualdades sociais profundas entre países e suas populações. As crises sociais e políticas, aliadas aos problemas sociais alastraram-se pelo mundo. Os negócios sociais surgem como alternativas aos modelos de negócios tradicionais quando reúnem, em uma única estrutura organizacional, a obtenção de ganho econômico e o atendimento às expectativas e demandas sociais. Entretanto, seu caráter híbrido carrega tensões advindas do esforço em equilibrar os aspectos econômicos e a missão social. Neste sentido, o objetivo deste trabalho é analisar como as tensões organizacionais encontradas nos Negócios Sociais atuam no seu ambiente híbrido. A fim de obter o intento proposto realizou-se uma pesquisa qualitativa exploratória, através de entrevista semiestruturada e posterior aplicação de questionário a título de confirmação e validação dos dados. Os sujeitos da pesquisa foram fundadores/gestores de Negócios Sociais localizados nos Estados do PR, SC e RS. Os resultados identificados nos Negócios Sociais pesquisados dão conta que as atividades e objetivos concernentes às dimensões atividades centrais da organização, à composição da força de trabalho, ao desenho organizacional e à cultura organizacional são integrados e menos propensos às tensões. Já a dimensão que se refere aos relacionamentos interorganizacionais apresentou diferenciação entre as atividades e objetivos das dimensões econômica e social, o que repercute em maior propensão para tensões. Foram encontradas tensões paradoxais de resultado voltadas aos indicadores de mensuração, à mobilização de recursos financeiros e às relações interorganizacionais.

Palavras-chave: Negócios Sociais. Hibridismo Organizacional. Tensões Organizacionais. Integração. Diferenciação.

ABSTRACT

Innovative business models concerned with solving social problems through market mechanisms are gaining momentum. Over time, capitalism has brought many social and technological advances allowing the improvement of living conditions, comfort and well-being of a considerable part of society. However, the mismatch in the distribution of wealth has created profound social inequalities between countries and their populations. Social and political crises, combined with social problems, have spread across the world. Social businesses appear as alternatives to traditional business models when they bring together, in a single organizational structure, obtaining economic gain and meeting social expectations and demands. However, its hybrid character carries tensions arising from the effort to balance the economic aspects and the social mission. In this sense, the objective of this work is to analyze the influence of organizational tensions in Social Business. In order to achieve the proposed intent, an exploratory and descriptive qualitative research was conducted, through 05 interviews and 15 questionnaires to 20 Social Business founders / managers located in the States of PR, SC and RS. Data collection occurred through triangulation of bibliographic research, electronic research, questionnaire and semi-structured interview techniques. The data were analyzed using the content analysis technique. The results identified, in the Social Businesses surveyed, integrated activities and objectives concerning the central activities of the organization, the composition of the workforce, the organizational design and the organizational culture. The interorganizational relationships dimension was more prone to tensions. Relevant tensions were detected related to business performance with regard to measurement indicators, the mobilization of financial resources and interorganizational relations.

Keywords: Social Business. Organizational Hybridism. Organizational Tensions. Integration. Differentiation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Negócios sociais: união do dinamismo do business tradicional com a consciência da filantropia	23
Figura 2 - Modelos de Negócios de acordo com a missão e receita.....	27
Figura 3 - Integração da Lógica Financeira e Social	34
Figura 4 - Hibridismo Organizacional.....	37
Figura 5 - Dimensões da organização híbrida.	38
Figura 6 - Categorização de Tensões Organizacionais	43
Figura 7 - Dimensões Hibridismo apresentadas pelos NS pesquisados.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Termos relacionados aos Negócios Sociais.....	32
Quadro 2 - Tipologia de negócios sociais híbridos.....	35
Quadro 3 - Caracterização da Pesquisa	49
Quadro 4 - Negócios Sociais: Objeto de Estudo	52
Quadro 5 - Categorização da Pesquisa	56
Quadro 6 - Integração/Diferenciação: Relação entre as Atividades Econômicas e Sociais dos NS.....	77
Quadro 7 - Tensões relacionadas à performance	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Proprietário do Negócio	58
Gráfico 2 - Grau de escolaridade	59
Gráfico 3 - A distribuição dos NS nos Estados do Sul do Brasil.....	59
Gráfico 4 - Participação societária e Recebimento de investimentos.....	61
Gráfico 5 - Opção entre Valor Social x Valor Econômico.....	66
Gráfico 6 - Utilização da receita excedente na Missão Social	67
Gráfico 7 - Receita Excedente e Dividendos.....	67
Gráfico 8 - NS e a relação com os Stakeholders	68
Gráfico 9 - Conexões e Redes NS	68
Gráfico 10 - Relacionamento Investidores e outras organizações.....	69
Gráfico 11 - Mix Produtos e Serviços	70
Gráfico 12 - Propensão para melhoria e inovação do NS.....	70
Gráfico 13 - Habilidades para Assimilar Inovação do NS.....	71
Gráfico 14 - Capacidade de execução Inovação.....	73
Gráfico 15 - Flexibilidade às Mudanças.....	73
Gráfico 16 - Mão de Obra Habilidades Comercial e Social	79
Gráfico 17 - Colaboradores habilitados dois objetivos	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BOP – Base of the Pyramid

CSP – Performance Social Corporativa

EMES – Emergence of Social Enterprise in Europe

ES – Empreendedorismo Social

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICE – Instituto de Inovação em Cidadania Empresarial

NS – Negócios Sociais

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SEKN – *Social Enterprise Knowledge Network*

SIS – Síntese de Indicadores Sociais

TBL – *Tripple Bottom Line*

UNDP – United Nations Development Programme

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	17
1.2	OBJETIVOS	18
1.3	JUSTIFICATIVA	18
1.4	ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	EMPREENDEDORISMO SOCIAL E NEGÓCIO SOCIAL.....	21
2.1.1	Os negócios sociais segundo Yunus	22
2.1.2	Diferentes perspectivas dos negócios sociais	24
2.2	NEGÓCIOS SOCIAIS.....	26
2.3	ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS	33
2.4	TENSÕES ORGANIZACIONAIS.....	41
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1	PERCURSO METODOLÓGICO.....	45
3.2	OBJETO DE ESTUDO	50
3.3	ANÁLISE DE DADOS	55
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS SOCIAIS	58
4.2	<i>CONTINUUM</i> ENTRE OS ASPECTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS NAS DIMENSÕES DO HIBRIDISMO	74
4.3	A COMPREENSÃO DAS TENSÕES NOS NEGÓCIOS SOCIAIS.....	85
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
5.1	LIMITAÇÕES E INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS	105
	REFERÊNCIAS	107
	APÊNDICE A - Entrevista e Questionários	127
	APÊNDICE B - Termo de consentimento livre e esclarecido	131
	APÊNDICE C - Termo de consentimento entrevista	132

1 INTRODUÇÃO

Modelos inovadores de negócio preocupados em resolver problemas sociais por meio de mecanismos de mercado ganham força. São os chamados Negócios Sociais (NS) que, mais do que um conceito fechado, despontam como uma filosofia para repensar e influenciar a forma de se fazer negócio (BARKI *et al.*, 2015).

Dilemas relacionados ao modo de produção e consumo provenientes do sistema econômico indicam que o capitalismo permanece alheio, em grande parte, aos impactos sociais negativos gerados e ao risco de desastres ambientais que desafiam a humanidade em todas as suas dimensões (STERN, 2007).

Ao longo do tempo, o capitalismo trouxe muitos avanços sociais e tecnológicos permitindo a melhora nas condições de vida, conforto e bem estar à parte considerável da sociedade. No entanto, estima-se que cerca de 1,3 bilhão de pessoas no mundo vivem em pobreza multidimensional¹ (PNUD 2018). No Brasil, em 2017, a população da base da pirâmide² era composta por 54,8 milhões de pessoas, o que representa 26,5% da população (IBGE, 2018b). Os dados da Síntese de Indicadores Sociais (SIS) do IBGE demonstram que em 2018, o Brasil tinha 13,5 milhões de pessoas com renda mensal per capita inferior a U\$S 1,9 por dia, critério adotado pelo Banco Mundial para identificar a condição de extrema pobreza.

Os dados expostos revelam uma grande assimetria na distribuição de renda e um contingente de pessoas em situação de vulnerabilidade social, o que reverbera em milhões de pessoas vivendo abaixo da linha da pobreza (YUNUS, 2008) e acarreta um déficit social global que requer práticas alternativas de inclusão às quais gerem transformação social. Ademais, esse cenário demanda novos modelos de negócios cujos escopos ultrapassem questões meramente econômicas para incluir aspectos sociais e ambientais (SCHERER, 2014) dedicados ao atendimento das necessidades dos indivíduos e à criação de soluções inovadoras de mercado (POPOV; VERETENNIKOVA; KOZINSKAYA, 2017).

¹ O Índice de Pobreza Multidimensional classifica como pobre qualquer indivíduo privado de pelo menos três de um total de 10 indicadores considerados importantes para se ter qualidade de vida: nutrição, baixa mortalidade infantil, anos de escolaridade, crianças matriculadas em escolas, energia para cozinhar, saneamento, água potável, eletricidade, moradia digna e renda. Quanto maior o número de indicadores, mais grave é a situação.

² O termo base da pirâmide, em inglês *base of the pyramid* (BOP), refere-se à população de baixa renda que vive na base da pirâmide econômica e foi desenvolvida pelos autores Prahalad e Hart, no artigo seminal *The Fortune at the Base of the Pyramid*, em 2002. Desta forma, neste trabalho, o termo *base da pirâmide* refere-se à população de baixa renda.

Até meados dos anos de 1980 admitia-se, no meio organizacional, que as dimensões econômica e social eram opostas e mutuamente exclusivas. De um lado, existiam as organizações com propósito social cujo objetivo era a melhoria do bem estar social, de outro lado, existiam as organizações do setor privado cuja finalidade era a geração de lucro. Os NS surgem como negócios que objetivam lucrar ao mesmo tempo que geram impactos sociais e ambientais positivos (IIZUKA *et al.*, 2015), associando um propósito social à lógica econômica e ao comportamento de mercado (WILSON; POST, 2013).

Esses negócios são movimentos pautados na reflexão sobre o propósito das organizações na sociedade atual, partindo para a proposição de um novo paradigma de negócios que combina missão social à sustentabilidade financeira e à eficiência por meio de mecanismos de mercado (DEES, EMERSON 2001; KERLIN, 2006; NYSSSENS, 2007; SHAW; CARTER, 2007; NASH, 2010; BORGAZA *et al.* 2012; HEINECKE *et al.*, 2014).

Os NS podem ser considerados um tipo particular de organização no contexto do empreendedorismo social e seu referencial teórico parte deste último fenômeno (BORZAGA, DEPEDRI; GALERA, 2012; SASSMANNSHAUSEN; VOLKMANN, 2013; TISCOSKI, ROSOLEN; COMINI, 2013; GAWELL, 2013). Esse novo tipo de negócio incorporou os mais variados desenhos institucionais, estrutura de capital, missões e objetivos sociais e econômicos. Atualmente, os NS contam com atuações em mercados locais e global ao atender a diversos públicos-alvo na oferta de produtos e serviços que geram inclusão e transformação social (YUNUS 2000; 2015; YUNUS; MOINGEON, LEIHMANN e ORTEGA, 2010; BARKI *et al.*, 2015; PRAHALAD; HART, 2002).

Estudos apontam que as organizações que conciliam objetivos sociais e econômicos são consideradas híbridas. Os NS se enquadram na definição de organizações híbridas porque combinam a geração de receita e lucro através do fornecimento de bens ou serviços comerciais com a lógica de bem-estar social que afetam positivamente sistemas sociais e ecológicos (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).

Os híbridos têm o potencial de integrar a missão social em um modelo de negócios viável (JAY, 2013; PORTER; KRAMER 2011; HAIGH; HOFFMAN 2011). No campo da literatura focada ao hibridismo organizacional, um dos temas pesquisados são os desafios vividos pelos NS e como gerenciam as tensões provenientes da sua missão composta pela dimensão social e econômica simultaneamente.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Os NS têm sido tema de grande interesse nos meios governamental, empresarial e acadêmico (DOHERTY, HAUGH E LYON, 2014; RAMUS E VACCARO, 2018; WILSON E POST, 2013), por serem vistos como uma fonte promissora de geração de valor social, econômico e ambiental (SABETI, 2011), além de uma grande promessa para alcançar impacto social (SANTOS, PACHE E BIRKHOLZ, 2015). No entanto, ao aliarem sustentabilidade financeira e criação de valor social, estes negócios combinam elementos provenientes de lógicas institucionais diferentes, que não coexistiam em uma mesma organização até o seu surgimento (BATTILANA; DORADO, 2010; PACHE; SANTOS, 2013).

Os empreendedores dos NS são agentes com visões de mudanças sociais, que se utilizam de ferramentas de gestão e de habilidades a fim de realizarem ações que gerem valor social e resultem em impacto social positivo ou ambiental para a sociedade (OLIVEIRA, 2004; CAMPOS *et al.*, 2012; KEDMENEK; TOMINC; REBERNIK; 2014).

Os NS empregam estratégias empresariais e ferramentas de gestão para tratar de questões sociais ou ambientais (KREUTZER; MAUKSCH, 2014). Seu conceito vem eliminar a existência da dicotomia na relação simultânea do social e econômico, conjugando a criação de valor social com a criação de valor econômico dentro de uma tipologia institucional. Esta tipologia demonstra que a criação de valor social e econômico não tem que ser vista como inconsistente e incompatível, mas sim como algo sinérgico (ZHANG; SWANSON, 2013), onde a criação de valor em cada uma das dimensões se reforça mutuamente, com vista à otimização do valor total criado (WILSON; POST, 2013).

A geração de valor social está vinculada à capacidade de inovação, gestão e sustentabilidade financeira (PARENTE *et al.* 2012a). Assim, como consequência de seus objetivos múltiplos, os gestores de NS deparam-se com paradoxos organizacionais, os quais são definidos por Jay (2013, p.140) como “demandas contraditórias e inter-relacionadas que existem simultaneamente, estão interligadas, e persistem ao longo do tempo”.

Da mesma forma, Doherty *et al.* (2014) apontam o hibridismo como um conceito explicativo que registra a complexidade da gestão em NS e cria espaço para o desenvolvimento de teorias que expliquem a emergência, o desempenho, os desafios dessas organizações. Battilana e Lee (2014) estabelecem a influência da organização híbrida em cinco áreas da vida organizacional: atividades centrais da organização, a composição da força de trabalho, desenho organizacional, relações interorganizacionais e cultura organizacional. Por sua vez, Smith *et al.* (2013) evidenciam que as tensões são uma característica chave dos NS, pois emergem de seus

objetivos distintos (sociais e financeiros). A partir dessas duas teorias este estudo se propõe a estudar a combinação entre hibridismo e tensões pretendendo responder à seguinte questão de pesquisa: como as tensões organizacionais encontradas nos Negócios Sociais atuam nos seus ambientes híbridos?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral da presente dissertação é analisar como as tensões organizacionais encontradas nos Negócios Sociais atuam nos seus ambientes híbridos.

A partir do objetivo geral são sugeridos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Caracterizar os casos empíricos pesquisados.
- 2) Verificar o *continuum* entre os aspectos econômicos e sociais caracterizados nas dimensões do hibridismo organizacional.
- 3) Identificar as situações de tensões paradoxais mais experimentadas pelos NS na combinação dos objetivos social e econômico dos negócios.

1.3 JUSTIFICATIVA

Pesquisadores apontam para a necessidade de pesquisas empíricas sobre o tema negócio social (ROMANI-DIAS *et al.*, 2017; TISCOSKI; ROSOLEN; COMINI, 2013). O estudo de Romani-Dias *et al.* (2017) identificou como lacuna para pesquisas futuras sobre o tema as diferentes abordagens, conceitos e modelos para compreensão do mesmo; governança corporativa e relação com *stakeholders*; ampliação de amostras e referências práticas; métricas, indicadores e impacto social de NS; análise de discurso sobre empreendedorismo social, negócios sociais e empresas sociais. Do mesmo modo, existe o entendimento de que torna-se necessário o aumento de estudos que relacionam os NS à teoria do hibridismo organizacional e mais especificamente às tensões (BATTILANA; LEE, 2014; BATTILANA *et al.*, 2014; BARKI *et al.*, 2015; ROMANI-DIAS, 2016).

Para Chu (2013), os estudos organizacionais ainda não apresentaram investigações robustas sobre hibridização nas organizações, de forma que permitem a existência de lacunas que ainda precisam ser preenchidas, dentre elas a pouca exploração da hibridização nos estudos organizacionais, pelo obscurecimento das tensões e conflitos nesse meio.

A importância da realização de pesquisas sobre NS considerando a prática no meio empresarial fundamenta-se na expansão de NS criados e acelerados no Brasil nos últimos cinco

anos. Este cenário faz com que este fenômeno seja foco de estudo que possibilite a formação e aperfeiçoamento de ferramentas apropriadas de gestão. A “importação” das ferramentas e práticas advindas do ambiente empresarial para a obtenção de receitas e da sustentabilidade financeira dos NS produz tensões quando se deparam com a geração de impacto social e lucro.

Segundo o trabalho de Moulaert *et al.* 2013, o crescimento dos problemas socioambientais são decorrentes das formas de produção econômica arraigadas pelo sistema capitalista e da incapacidade do governo de atender as demandas sociais (MOULAERT *et al.*, 2013). Hart (2007) argumenta que os governos não estão preparados para conduzir a sociedade em direção a um mundo sustentável, contudo, se reconhece a responsabilidade do governo em resolver os problemas sociais. Nesta perspectiva, as pesquisas na área dos NS trazem maior visibilidade para o debate e acabam sensibilizando para a necessidade de posicionamento do governo perante questões como legislação que fomente a criação de novos empreendimentos de impacto social e legislação que regulamente os NS, inserção de critérios nas compras públicas que estimulem empresas com propósito social, redução de barreiras para os investimentos.

O interesse de estudos para o tema NS é requerido também pelas organizações internacionais. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) é um chamado universal para ação contra a pobreza, proteção do planeta e para garantir que todas as pessoas tenham paz e prosperidade. O Programa entende ser essencial adotar medidas de fomento a novos modelos de negócio que desenvolvam soluções acessíveis e escaláveis para responder a problemas sociais (PNUD 2018).

A escolha em desenvolver o estudo com foco dos NS localizados na região sul do Brasil partiu da inquietação da pesquisadora após a leitura de três relatórios sobre empreendedorismo e NS na região sul do Brasil: o Relatório de Empreendedorismo na Região Sul do Brasil (GEM, 2014)³, o Retrato dos Pequenos Negócios Inclusivos e de Impacto no Brasil 2017 (SEBRAE)⁴

³ Global Entrepreneurship Monitor. EMPREENDEDORISMO NA REGIÃO SUL DO BRASIL. Este Encarte apresenta os principais resultados para a região Sul da pesquisa Empreendedorismo no Brasil 2014 – GEM 2014, versão nacional para o projeto *Global Entrepreneurship Monitor – GEM*. O projeto tem como objetivo compreender a importância do empreendedorismo no desenvolvimento econômico e social dos países e regiões. Como complemento ao Relatório Executivo GEM-Brasil 2014, esse documento foca as análises sobre o empreendedorismo na região Sul, comparando-as com aquelas obtidas para o Brasil e demais regiões. Além disso o Encarte traz recomendações e opiniões de especialistas sobre fatores limitantes e favoráveis ao empreendedorismo social nesta região.

⁴ Retrato dos Pequenos Negócios Inclusivos e de Impacto no Brasil 2017. SEBRAE. Este relatório mostra que apenas 16,4% das iniciativas em NS estão localizadas na região sul. O relatório serve de insumo para empreendedores interessados em conhecer mais profundamente sobre a temática dos negócios de impacto social e ambiental e dos instrumentos que estão disponíveis para apoio nas tomadas de decisão. <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/3._mapeamento_negocios_de_impacto.pdf>.

e o Primeiro Mapa de Negócios de Impacto Social e Ambiental (PIPE.SOCIAL, 2017)⁵. Os relatórios demonstram que existe pouca visibilidade dada às experiências bem sucedidas ou mapeamento de novas metodologias desenvolvidas na região sul do Brasil. Os estados do Sul do Brasil carecem de olhares para os atores que estão construindo este novo setor da economia, bem como reflexões e entendimento para seus negócios e suas peculiaridades.

1.4 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Além do capítulo de Introdução, a presente dissertação foi assim organizada: o capítulo Referencial Teórico revisa as literaturas dos NS, hibridismo organizacional e tensões organizacionais. No capítulo Procedimentos Metodológicos foram apresentadas as escolhas metodológicas e suas justificativas, como a natureza da pesquisa qualitativa, seleção da amostra, fontes e instrumentos de coleta de dados, métodos de análise de dados. A seguir apresentar-se-á o capítulo Análise dos Resultados e, por último, o capítulo Considerações Finais onde serão expostas as contribuições teóricas e prática, limitações de pesquisa e sugestões de pesquisas futuras. Por fim, nos Apêndices foram apresentados o guia de entrevistas utilizados nessa dissertação.

⁵ Em junho de 2017 a Pipe Social lançou sua primeira edição de um mapeamento inédito dos negócios de Impacto Socioambiental no Brasil. Foram articulados cerca de 40 organização do ecossistema de negócios sociais, tendo como objetivo entender melhor o pipeline atual e as oportunidades de negócios nos diferentes estágios de mensuração. Com isso, 579 empreendedores preencheram o cadastro na plataforma, de forma que foi possível analisar dados e expectativas, e devolver para o mercado informações que úteis no que se refere à geração e fortalecimento dos negócios de impacto nas regiões do Brasil. Acesso em: <<https://sinapse.gife.org.br/download/1o-mapa-de-negocios-de-impacto-social-ambiental-relatorio>>.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta uma contextualização sobre as concepções que norteiam o construto NS e as diferentes perspectivas dos NS. Posteriormente, procurar-se-á abordar a teoria sobre o hibridismo organizacional e por último as tensões em NS. A revisão da literatura tem como finalidade auxiliar a análise dos achados de campo junto às abordagens teóricas conceituais sobre o tema.

O termo NS não possui consenso na literatura. Esta constatação se pauta, entre outras questões, pela multidisciplinariedade do fenômeno, pela realidade do contexto onde se inserem os negócios, pelos formatos variados de organizações.

Negócios sociais, empresas comunitárias, negócios inclusivos, empresas sociais, negócios com impacto social, negócios de impacto são algumas das terminologias atribuídas a essa nova forma de associar negócios a objetivos não lucrativos (COMINI 2016; BARKI 2015; NWANKWO; PHILLIPS; TRACEY, 2013). Deste modo, a utilização de diferentes nomenclaturas e termos tornam a exploração do conceito o primeiro grande desafio das pesquisas na área (PETRINI, SCHERER, BACK, 2016).

Neste trabalho, optou-se pela utilização do termo Negócios Sociais (NS), tanto pela abrangência quanto pela utilização ampla do termo no contexto brasileiro. Salienta-se também que apesar das particularidades de cada conceito, buscou-se apoio e corroboração na literatura focada em empreendimentos sociais, empresas sociais, negócios sociais, negócios inclusivos, negócios da base da pirâmide e negócios de impacto social, uma vez que todos os conceitos se referem a organizações que possuem o propósito de alcançar a missão social, por meio de mecanismos de mercado. Além disso, **as particularidades de cada conceito não interferem no núcleo da pesquisa, muito pelo contrário, trazem contribuições significativas para o entendimento do tema.**

2.1 EMPREENDEDORISMO SOCIAL E NEGÓCIO SOCIAL

A percepção da necessidade de gerar contribuição social através das empresas e a preocupação em resolver os problemas da sociedade por meio dos negócios não é recente. Teorias e práticas voltadas à inclusão da dimensão social como parte dos objetivos das organizações começaram a tomar corpo na década de 1970, com o surgimento do conceito de Empreendedorismo Social (ES), que coloca a questão social como parte do objetivo fim da empresa (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; MAIR; MARTÍ, 2006).

O termo ES aplica-se a diferentes tipos de organizações, desde as sem fins lucrativos, híbridas ou até mesmo organizações que também buscam lucros. De acordo com sua definição, “os empreendedores sociais são indivíduos com soluções inovadoras para os problemas mais prementes da sociedade. Eles são fortemente engajados e muito persistentes, enfrentando as principais questões sociais e oferecendo novas ideias para a mudança em larga escala” (ASHOKA, 2014).

Nesse cenário, o ES, vertente do empreendedorismo, abriga o conceito de NS e suas variações terminológicas (CLAEYÉ, 2017; DIONÍSIO, 2018). O fenômeno do empreendedorismo voltado para o social tornou-se um tópico de pesquisa relevante (DIONÍSIO, 2018), com ampla expansão dessa temática tanto em pesquisas acadêmicas quanto no número de negócios existentes (BARBOZA *et al.*, 2017; DIONÍSIO, 2018).

Pelas razões expostas o referencial teórico sobre os NS, de maneira geral, parte de considerações acerca do empreendedorismo social (BORZAGA, DEPEDRI; GALERA, 2012; SASSMANNSHAUSEN; VOLKMANN, 2013; TISCOSKI, ROSOLEN; COMINI, 2013). Destaca-se que NS não é sinônimo de ES, ou seja, os NS são um tipo particular de ES uma vez que a temática do ES é mais ampla, por englobar também atividades de organizações da sociedade civil e governamental (IIZUKA *et al.* 2014).

Os NS enquanto fenômeno empírico existem há anos, mas conceitualmente estão em construção (SASSMANNSHAUSEN; VOLKMANN, 2013; MAIR; MARTÍ, 2006; DEES, 2001). Nos estudos organizacionais, múltiplas abordagens teóricas estão sendo utilizadas como lentes pelos pesquisadores, de tal forma a buscar modelos explicativos e analíticos para os NS (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; MAIR; MARTÍ, 2006). Entende-se que a tentativa de se explicar os NS está relacionada ao conceito que tem sido utilizado para qualificar um tipo específico de empreendimento presente em diferentes setores da economia e que procura por meio de soluções criativas e lucrativas atender aspectos sociais e ambientais através das estratégias de negócios das empresas (DEFOURNY; KIM, 2011; DEES, 1998a; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

2.1.1 Os negócios sociais segundo Yunus

Para se compreender o conceito de NS é interessante retomar a história do que seria o primórdio desta nova forma de se fazer negócio. Tudo começou em 1976 com apenas 27 dólares. Esse foi o valor emprestado por Muhammad Yunus a 42 mulheres que viviam abaixo da linha da pobreza na vila de Jobra, em Bangladesh (YUNUS, 2010).

No meio daquele cenário de pobreza extrema enfrentada pelas pessoas da região, Yunus conversou com algumas pessoas que trabalhavam para manter sua subsistência sem, no entanto, conseguirem sair da situação de miséria. Observou que as mulheres tomavam empréstimos e também vendiam suas produções para agiotas locais o que as tornavam dependentes e vulneráveis financeiramente vivendo em um ciclo de indigência.

Com o empréstimo oferecido por Yunus as mulheres puderam pagar suas dívidas, adquirir a matéria prima para confecção do artesanato viabilizando que algumas dessem início a pequenos negócios. Os empréstimos foram pagos pontualmente e a vida da população de Jobra começou a mudar.

O pequeno experimento teve um grande efeito. Diante disso, Yunus teve a ideia de fundar um banco para os pobres, o Grameen Bank, possibilitando replicar esse processo em diversas aldeias próximas a Jobra (YUNUS, 2010). Surge assim, o primeiro banco de microcrédito para consumidores da base da pirâmide, cujo objetivo era a redução da pobreza e a geração de novas condições de vida para a população de baixa renda (YUNUS, 2000, 2008).

A partir dessa iniciativa, Yunus define NS da seguinte forma: “é a criação e a concretização de uma ideia para sustentar uma nova forma de capitalismo e um novo tipo de empreendimento que chamo de negócio social e que se baseia no altruísmo das pessoas” (YUNUS, 2010, p.1). Além disso, justifica que é um tipo de negócio dedicado às soluções de problemas sociais, econômicos e ambientais que há muito tempo afligem a humanidade como a fome, desemprego, doenças, poluição e ignorância.

De acordo com Yunus (2010) os NS são autossustentáveis como os negócios tradicionais, e visam maximizar o impacto social, assim com as organizações filantrópicas, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 - Negócios sociais: união do dinamismo do business tradicional com a consciência da filantropia



Fonte: Yunus (2010)

Segundo Yunus (2010) o NS deve ser financeiramente e economicamente sustentável; os investidores recebem de volta tão somente o montante que investiram; quando o investimento original é devolvido, o lucro fica no negócio para expansão e melhoramento; o negócio será ecologicamente consciente; os empregados são remunerados de acordo com o mercado e terão melhores condições de trabalho; o negócio deve ser feito com prazer/satisfação.

Enfatiza-se que a questão de distribuir ou não lucros está intimamente ligada ao formato do NS. Segundo Comini, Barki e Aguiar (2013) existem autores que afirmam que a distribuição de dividendos é parte da lógica de mercado e não representa obstáculo para garantir o impacto social – pelo contrário, criaria as condições para receber mais investimentos e, assim, as possibilidades de escala e a multiplicação do impacto social. No entanto, outros especialistas e autores, como Yunus, são totalmente contrários. Para eles o NS deve maximizar o social, e não a riqueza individual, assim defendem o reinvestimento de todo o lucro no empreendimento, para beneficiar apenas os agentes diretamente envolvidos nas iniciativas (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013). Para Yunus (2008) o NS busca a maximização da riqueza social e não da riqueza individual.

2.1.2 Diferentes perspectivas dos negócios sociais

Como ainda não há uma linha convergente de pensamento para os conceitos pertencentes aos NS as definições associadas ao tema podem variar, sobretudo, pelas formas de organizações envolvidas, decorrente inclusive de localizações geográficas. Diante deste cenário diverso é possível identificar diferentes correntes sobre o tema destacando-se três abordagens: a abordagem europeia, a abordagem norte-americana e a abordagem mais utilizada em países emergentes (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

A perspectiva europeia surge da tradição de economia social (cooperativas, associações) e enfatiza as atividades de organizações da sociedade civil com funções públicas (DEFOURNY; BORZAGA, 2001; KERLIN, 2006). Seu termo mais difundido é “*social enterprise*”, ou “empresa social”, termos utilizados para definir as empresas destinadas a atingir objetivos sociais e coletivos por meio de um sistema, estrutura organizacional e empresarial (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Diferentemente da Europa, nos Estados Unidos o termo mais utilizado é “negócio social” ou “*social business*” (YOUNG, 2001, 2008, 2009). Nos Estados Unidos, tanto nos círculos acadêmicos quanto nos profissionais, o termo abrange três tipos de organizações: (a) as empresas orientadas pelo lucro que promovem benefícios sociais através de ações

filantrópicas ou no cumprimento de sua Responsabilidade Social Corporativa (RSC); (b) as empresas híbridas, que mantêm objetivos tanto financeiros quanto sociais; e (c) as organizações sem fins lucrativos envolvidas com atividades comerciais de apoio à sua finalidade social. Essas últimas, na prática, concentram grande parte dos negócios sociais dos EUA e detêm maior representatividade no uso do termo (KERLIN, 2006). Os negócios norte-americanos carregam ainda influências dos estudos de Prahalad e Hart (2002) e Porter e Kramer (2011).

A terceira linha de pensamento predominante nos países em desenvolvimento enfatiza iniciativas de mercado que visam reduzir a pobreza e transformar as condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Por conta desta condição, nos países emergentes, o termo “negócio social” tem um caráter diferente do conceito utilizado na Europa e nos EUA. De acordo com a definição da *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN), rede de pesquisadores de renomadas escolas da América Latina, NS são “organizações ou empreendimentos que geram transformação social por meio de atividades de mercado” e podem atuar em quaisquer dos setores da economia (MÁRQUEZ, REFICCO, E BERGER, 2010).

Outra terminologia frequentemente utilizada no Brasil e outros países emergentes se refere à abordagem dos negócios inclusivos. Essa vertente, assim como a dos NS, coloca maior foco na inclusão social por meio do consumo e na cadeia produtiva.

Neste sentido, a abordagem dos países latinos e asiáticos permite a coexistência de três terminologias: (i) *Inclusive Business* ou Negócios Inclusivos; (ii) *Social Business* ou Negócios Sociais; e (iii) Negócios de Impacto (BORGZA; DEPEDRI; GALERA, 2012; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Ademais, o ecossistema brasileiro está utilizando cada vez mais a expressão Negócios de Impacto (AINI⁶, 2017)

No término da exposição das três perspectivas que giram em torno desses formatos organizacionais vê-se a dificuldade de consenso que circunda o termo NS.

Young (2008) afirma que as diferentes formas em que os NS se manifestam faz com que o fenômeno consiga apenas ser interpretado de forma fragmentada de acordo com as especificidades de onde se encontra. Há diferenças expressivas entre os conceitos e práticas de NS, especialmente porque a motivação de seu aparecimento, a estrutura organizacional adotada,

⁶ Antiga Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS), trata-se de uma iniciativa criada para identificar, conectar e apoiar organizações e temas estratégicos para o fortalecimento do campo de Investimentos e Negócios de Impacto no Brasil. Tem como missão articular uma rede de relações para atrair investidores, empreendedores, governos e parceiros para que façam acontecer modelos de negócios rentáveis que resolvam problemas sociais ou ambientais e, com isso, mudem a mentalidade sobre como gerenciar recursos e necessidades da sociedade. Mais informações em: <<https://aliancapeloimpacto.org.br/>>

os objetivos finais, e diversas outras características específicas, são condicionadas pelo contexto social, político e econômico do país em que se insere (YOUNG, 2008).

2.2 NEGÓCIOS SOCIAIS

Os NS possuem como objetivo resolver um problema social utilizando métodos de negócios, inclusive criação e venda de produtos e serviços (YUNUS *et. al*, 2010; RAHMAN *et al*, 2012). Eles vão além do lucro e apresentam uma visão humanista, buscando um capitalismo inclusivo (BARKI *et at*, 2015).

Os NS costumam estar situados dentro de uma intercessão que envolve os mecanismos econômicos de geração de riqueza do segundo setor e a intencionalidade do terceiro setor. Esses negócios são distintos das tradicionais instituições do terceiro setor, as quais obtêm recursos de fontes públicas ou privadas para financiar suas causas socioambientais, como também, diferenciam-se das organizações do segundo setor, por terem finalidade distinta das empresas tradicionais. A principal característica dos NS é operar no mercado com a comercialização de bens ou serviços a fim de financiar seu objetivo maior, que está relacionado com o bem estar de comunidades marginalizadas ou causas ambientais (COMINI *et al.*, 2012; NWANKWO, PHILLIPS e TRACEY, 2007).

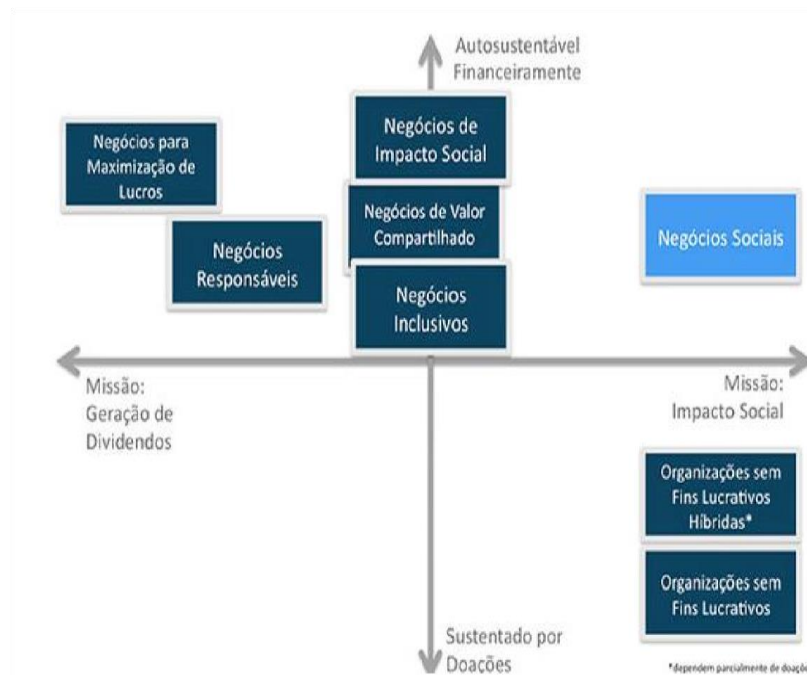
Para Yunus (2010) o objetivo principal do negócio é superar a pobreza ou solucionar problemas sociais e ambientais (tais como educação, saúde, acesso à tecnologia, microcrédito e questões ambientais) que prejudicam as pessoas e a sociedade, e não maximizar o lucro. Os NS surgem em forma de empreendimentos autônomos e independentes, que visam combinar a estratégia do mercado com a maximização do impacto social (DEES, 2001; HART, 2007; YUNUS, 2008). Deste modo, na definição dos NS, é importante diferenciá-los das empresas tradicionais. Embora semelhantes em muitos aspectos, esses dois tipos de organizações têm como principal diferença a sua finalidade (BARKI *et al.*, 2015).

As várias definições conceituais apontam o *ethos* social dos NS como sua característica fundamental (SOUSA; COSTA, 2018). Os NS diferem de negócios comerciais por seu objetivo principal: enquanto empresas tradicionais buscam maximizar seu lucro (ou o retorno sobre o investimento), NS buscam maximizar também um determinado impacto social ou ambiental. Negócios sociais são *businesses* e por isso estão envolvidos em atividades de mercado, fazendo parte de cadeias de valor (SOUSA; COSTA, 2018). Mais importante ainda, eles buscam atingir seus objetivos sociais por meio dessas atividades comerciais, oferecendo soluções de mercado às questões sociais.

Os NS são um fenômeno complexo e multifacetado, cuja compreensão ainda é difícil (BORZAGA *et al.*, 2012), está em fase embrionária (IIZUKA, *et al.*, 2015) e não é homogênea (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Pode ser considerado uma nova opção dentro do sistema capitalista, na qual a ampliação de suas atividades gera benefícios econômicos, sociais e até ambientais (IIZUKA *et al.*, 2015) e, por ser um fenômeno recente, esse tipo de organização tem sido conceituado de diversas formas, apresentando diferentes termos, como negócios sociais, negócios inclusivos, negócios com impacto social, negócios de impacto, empresas sociais. (COMINI, 2016; BARKI, 2015; DE SOUSA TEODÓSIO; COMINI, 2012).

A matriz de missão e mecanismos de negócios evidenciada por Yunus mostra como os modelos de negócios ficam posicionados de acordo com a missão e o modelo de receita, conforme ilustra a Figura 2, onde os modelos de negócios são posicionados quanto ao objetivo principal da busca por lucro ou por impacto social, e o modelo de receita como autossustentável financeiramente ou dependente de doações.

Figura 2 - Modelos de Negócios de acordo com a missão e receita



Fone: Yunus (2017)

Apesar da existência de diferentes conceitos e dimensões do negócio social conforme destacado, alguns fatores são centrais: o negócio deve gerar impactos positivos para a sociedade e, para isso, deve usar métodos de gestão de negócios garantindo a sua autossustentação de forma que não dependa de outras instituições para a execução de suas atividades.

No Brasil, segundo Barki *et al.*, (2013) os negócios focados em gerar impactos positivos para a sociedade podem ser identificados em duas vertentes: a mais próxima da lógica social e a mais próxima da lógica de mercado. Em geral, os NS focados no benefício social indicam como objetivo principal a redução da pobreza, e os clientes são essencialmente da base da pirâmide; são fornecedores de produtos ou serviços ligados à serviços básicos como educação, saúde, habitação, crédito e alimentação; a geração valores sociais é a base do negócio; os *stakeholders* participam ativamente da tomada de decisão; os lucros (que não excluem subsídios cruzados e doações) são reinvestidos no negócio e seus indicadores são menos tangíveis - ligados à cidadania, autoestima e capital social (BARKI *et al.*, 2013).

Já os NS mais próximos da lógica de mercado, em regra, possui como objetivo principal do negócio o acesso do mercado da base da pirâmide (sendo que normalmente não é seu único público); são ofertados produtos ou serviços em geral para este público; a geração de benefícios sociais se apresenta como um componente relevante, porém não necessariamente central, assim eles contribuem para a redução da pobreza, mas de forma indireta; praticamente não existe participação dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão; há distribuição de dividendos; o lucro é baseado em vendas menos despesas e seus indicadores são tangíveis - ligados à venda dos produtos ou serviços (BARKI *et al.*, 2013).

De acordo com a revisão de literatura já apresentada, os negócios sociais utilizam métodos baseados no mercado para resolver problemas sociais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014) e, conforme indicado por Costanzo *et al.* (2014), podem elevar a riqueza social por meio da geração de empregos, aumento da produtividade e da competitividade e/ou melhoria da qualidade de vida: “eles representam um jeito novo e inovador de enfrentar problemas sociais complexos [...], mantendo condições de autossustentabilidade financeira por meio da concorrência no mercado, e não de doação ou financiamento público” (RAMUS; VACCARO, 2017, p. 307).

A seguir será traçado um percurso literário com referência a algumas características das concepções de outras terminologias utilizadas no Brasil para este novo fenômeno organizacional que une atividades que geram lucros com as atividades que geram impacto e valor à sociedade (SANTOS *et al.*, 2015). Além do termo NS já abordado, a abordagem tupiniquim permite a existência das terminologias Negócios Inclusivos; Negócios de Impacto Social, Empresas Sociais, Negócios da Base da Pirâmide (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012) às quais serão apresentadas logo após.

Desde o artigo seminal de Prahalad e Hart (2002) sobre o potencial de mercado localizado na Base da Pirâmide, o conceito evoluiu para a necessidade de encontrar formas de

desenvolver modelos de negócios que ofereçam acesso a produtos e serviços para a população de baixa renda e que ajudem a diminuir o elevado *déficit* social do mundo.

Prahalad e Hart (2002), autores do livro *A Riqueza na Base da Pirâmide*, perceberam que as multinacionais negligenciavam um grande número de potenciais compradores classificados como Base da Pirâmide. Os autores foram os pioneiros em destacar a importância das multinacionais em mitigar os problemas sociais e ambientais. Defendem que a principal contribuição das multinacionais seria oferecer produtos e serviços inovadores que atendessem a uma demanda bastante diferente do que normalmente as grandes corporações visam (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013).

Os autores apresentam a abordagem do capitalismo inclusivo como um modelo a ser utilizado pelas grandes corporações: [...] as populações mais pobres levantam um admirável novo desafio gerencial para as empresas mais ricas do mundo: vender para as populações mais pobres e ajudá-las a melhorar suas vidas por meio da produção e distribuição de produtos e serviços de maneira sensível à sua cultura, ambientalmente sustentável e economicamente rentável.” (PRAHALAD; HART, 2002, p.3).

Essa concepção enfatiza o importante papel que as multinacionais podem ter na mitigação de problemas sociais e ambientais, oferecendo produtos e serviços inovadores que atendam a uma demanda diferente da que normalmente é focada por grandes corporações. Ao mesmo tempo em que contribuem para a melhoria de vida da população de baixa renda, encontram imensa oportunidade de expansão de seus negócios (PRAHALAD; HART, 2002).

Hart (2010) defende que, neste contexto, existe uma oportunidade para os negócios e que essa oportunidade vai além da ideia de pensar as classes mais pobres como consumidores em potencial ou como produtores, pois o aumento da renda e ampliação do consumo reduziriam o olhar para a pobreza. Só é possível gerar valor mútuo se as empresas envolverem a população mais carente na concepção de novos modelos nas diversas etapas da cadeia enxergando como empreendedores e parceiros.

O conceito de negócios inclusivos também faz parte da evolução teórica da literatura BOP (HART et al., 2016). Esse termo foi cunhado pelo PNUD com o objetivo de incentivar a participação do setor privado para que promova o desenvolvimento humano das populações pobres do mundo por meio de soluções de mercado que sejam benéficas tanto para os pobres quanto para as empresas (UNDP, 2008).

Neste sentido, negócios Inclusivos são denominadas empresas destinadas a gerar emprego e renda para populações de baixa renda, população vulnerável ou população com nenhuma mobilidade no mercado de trabalho – como pessoas com pouca escolaridade, jovens

sem experiência profissional, membros de comunidades com fortes laços étnicos, mulheres e homens de mais de 40 anos, entre outros (TEODÓSIO; COMINI, 2012). Entende-se que não basta para o negócio inclusivo ser autossustentável, o negócio precisa inserir a população de baixa renda na cadeia de valor, gerando emprego e renda. Os negócios inclusivos não necessariamente atingem mercados de baixa renda por ofertar a eles algum produto, ou seja, um negócio inclusivo pode ser composto de pessoas de baixa renda na sua produção ou distribuição e ter como consumidor final as classes A e B⁷ (SCHERER, 2014).

Comini, Barki e Aguiar (2012, p. 390) utilizam o termo negócios inclusivos para definir os negócios que “objetivam gerar emprego e oportunidades de renda para grupos com baixa ou nenhuma mobilidade no mercado de trabalho, dentro dos padrões de trabalho decente, em um modelo autossustentável, gerando lucro para o negócio e estabelecendo relacionamentos com negócios típicos, como fornecedores de produtos e serviços, ou da cadeia de distribuição”.

O negócio inclusivo apresenta a importância da inclusão social das pessoas de baixa renda como atores, consumidores, fornecedores e distribuidores de produtos e serviços, essa inclusão está focada em geração de negócios na base da pirâmide e/ou de pessoas que vivem em vulnerabilidade social e/ou ambiental (MÁRQUEZ, 2009). Além disso, os negócios inclusivos têm em sua missão a ênfase em atividades econômicas que integram os mais pobres na geração de cadeias valor, possibilitando que cada indivíduo possa ser o responsável pela melhoria da sua condição de vida (MÁRQUEZ, 2009). Esse conceito corrobora com a afirmação de Moura (2011), que diz que o modelo de negócios inclusivos vai além da combinação de sustentabilidade financeira e geração de valor social, pois prevê a efetiva inserção da população de baixa renda no processo produtivo de um negócio e não somente como consumidor final.

A Artemísia⁸, uma das organizações pioneiras na disseminação e no fomento dos negócios que aliam as lógicas social e de mercado no Brasil, define este tipo de negócios como de negócio de impacto social. Este termo é direcionado às empresas que oferecem, de forma planejada e estruturada, soluções que sejam escaláveis para problemas enfrentados pela população de baixa renda e entende alguns fatores como centrais na sua caracterização: a intenção explícita de causar impacto social, o potencial de replicação, a rentabilidade que

⁷ Segundo a Fundação Getúlio Vargas (FGV), as classes econômicas são definidas a partir dos rendimentos familiares per capita e estão expressos em preços (R\$) de janeiro de 2014.

	Limite inferior	Limite Superior
Classe B	R\$ 8.641	R\$ 11.261
Classe A	R\$ 11.262	

⁸ ARTEMISIA. Disponível em: <<http://artemisiam.org.br/>>. Acesso em: 05 mar. 2020.

garante que a empresa não dependa de doações ou subsídios e o foco na população de baixa renda. Diferentemente do conceito de Yunus e Weber (2008), para a Artemísia a distribuição de dividendos não é um fator decisivo na definição do negócio de impacto, por isso, ele pode distribuir ou não os dividendos.

Para o Instituto de Inovação em Cidadania Empresarial (ICE) a visão é que os negócios de impacto são empreendimentos que têm a missão explícita de gerar benefícios socioambientais e, ao mesmo tempo, devem gerar resultados financeiros de forma sustentável. Entre os fatores centrais para a caracterização surgem dois elementos adicionais: conhecer, mensurar e avaliar seu impacto periodicamente e ter processo de governança que leva em consideração os interesses de investidores, clientes e da comunidade. Segundo o Instituto, os negócios de impacto podem assumir os diferentes formatos legais - empresas, associações, fundações e cooperativas – uma vez que a centralidade da discussão está no objetivo do negócio de resolver alguma questão socioambiental.

Por último, destaca-se o trabalho de BARKI et al. (2013) que descreve definições de outras organizações internacionais que trazem referências para o Brasil para as empresas sociais. A *Emergence of Social Enterprise in Europe* (EMES) define a empresa social como uma empresa que tem como missão o cumprimento de objetivos sociais acordados e mensuráveis e prioriza a ética e seus valores num regime democrático e social. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) conceitua as empresas sociais como organizações que buscam objetivos sociais e econômicos como um propósito primário, não considerando a maximização dos lucros como seu principal foco. O Quadro 1 apresenta a pluralidade de definições acerca dos NS compreendendo os termos frequentemente utilizados na literatura acadêmica e os autores relacionados às terminologias:

Quadro 1 - Termos relacionados aos Negócios Sociais.

Termo	Definição	Principais Autores
Empresa Social	É um negócio que visa, primariamente, a objetivos sociais e cujos excedentes são principalmente reinvestidos no próprio negócio ou em benefícios para a comunidade, em vez de conduzidos à maximização de lucro. São empreendimentos que utilizam mecanismos de mercado com a finalidade de minimizar desigualdades socioeconômicas.	GUTIÉRREZ; REFICCO; TRUJILLO, 2006; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; JÄGER; SCHRÖER, 2013.
Negócios Sociais	Qualquer tipo de empreendimento social que visa atender um problema social. Tem como principal objetivo o impacto social e seu modelo de negócio é o motor para fomentá-lo. Uma instituição específica, na qual um grupo de pessoas pode gerenciar atividades de produção beneficiando toda a comunidade ou as pessoas em necessidade. Para Yunus, todo lucro deve ser reinvestido no próprio negócio. Negócio social é uma iniciativa, um tipo de negócio focado em gerar oportunidades de renda, emprego para as pessoas com baixa (ou sem) a mobilidade no mercado de trabalho, dentro dos padrões do chamado trabalho decente. Estas oportunidades também devem ser sustentáveis, gerar lucratividade para o empreendimento, e estabelecer relações com fins lucrativos.	YUNUS et al., 2010; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN, 2012; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; TEODÓSIO; COMINI, 2012; DOHERTY et al, 2014; BATTILANA e LEE, 2014.
Negócios Inclusivos	Um empreendimento pode ser considerado um negócio inclusivo quando se está focado em gerar emprego e renda para as pessoas pobres que vivem em áreas de risco social e ambiental. Grupos não estruturados e informais de pessoas envolvidas em um esforço comum para gerar renda e sobreviver em condições adversas de pobreza e exclusão extrema, que emergem em diferentes formatos institucionais, dependendo do quadro jurídico e judicial de cada país.	TEODÓSIO; COMINI, 2012; GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012; BARKI et al, 2015.
Negócios com Impacto Social	Modelo de organização que combina as competências do setor privado com os conhecimentos de gestão social do Terceiro Setor. São organizações que objetivam resolver problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado. Elas vão além do lucro e apresentam uma visão humanista, buscando um capitalismo inclusivo.	BARKI et al, 2015
Negócios da Base da Pirâmide	Modelo que ajuda a população de baixa renda a melhorar sua qualidade de vida, fornecer subsídios para produção e administração de produtos padrões culturais de cada local e que sejam, ao mesmo tempo, economicamente rentáveis e responsáveis com o meio ambiente.	PRAHALAD, 2005
Empresa B Corp	Empresas com certificação do Sistema B são empresas com fins lucrativas certificadas pelo Laboratório B (organização internacional) que busca atender aos padrões rigorosos de desempenho social e ambiental, responsabilidade e transparência.	HONEYMAN, 2014

Fonte: Adaptado a partir de Barbosa, 2016.

Para além do conceito uma outra dificuldade a ser considerada na criação dos NS é que eles não têm espaço nos atuais sistemas legais e regulamentares, não existindo regras claras que pautem sua estrutura organizacional, governança, princípios de tomada de decisão, questões fiscais, divulgação de informações e transparência.

Para Yunus e Weber (2010), no atual modelo legal, a melhor opção é organizar o NS de acordo com a estrutura de uma empresa tradicional. A consequência positiva pressupõe as diversas opções para levantar capital. Contudo, a dificuldade nesta escolha está no fato de que as empresas com fins lucrativos pagam impostos sobre os eventos excedentes que geram e não existe nenhum tratamento diferenciado para atrair capital – ao contrário do que acontece com as instituições sem fins lucrativos.

Outro desafio inerente ao NS se pauta na gestão em função de seus objetivos duais. De acordo com Alter (2008), na prática, gerar valor social e econômico significa que decisões e ações estão em frequente oposição. Isto se traduz em *trade-offs* calculados, tal como diminuir o impacto social para ganhar mercado ou aumentar a margem de lucro, ou expandir o impacto social a um custo financeiro. Problemas ocorrem quando o entusiasmo da organização em alcançar seus objetivos financeiros sufoca o seu mandato social (ALTER, 2008).

2.3 ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS

Nas últimas décadas foi possível observar as influências e a incorporação de práticas de diferentes setores em uma única estrutura organizacional (DEES E ANDERSON, 2003). A essas novas organizações, de natureza e atuação plural, convencionou-se, na literatura, a nomenclatura de organizações híbridas (BATTILANA; LEE, 2014; CHU, 2013; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; WOOD JR., 2010). Os NS, conforme destacam Iizuka, Varela e Larroudé (2015), possuem diferentes prismas, sendo que um deles evidencia o hibridismo organizacional (GRASSL, 2012; BILLIS, 2010; TREXLER, 2008).

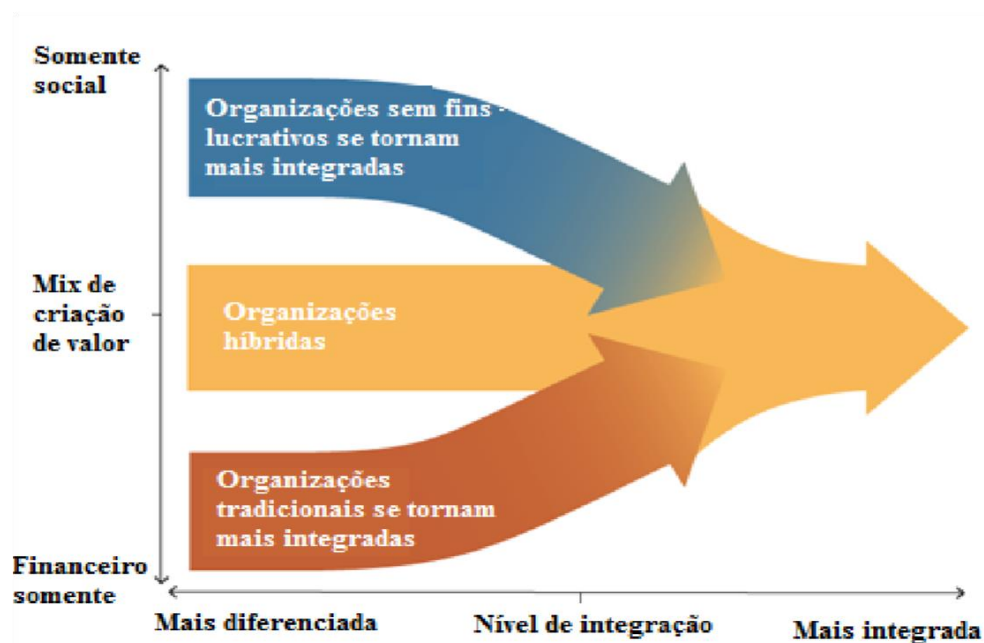
De acordo com Pache e Santos (2013), as organizações híbridas podem ter diferentes formas, incluindo organizações que surgiram a partir de parcerias entre governo e organizações privadas. Brandsen e Karré (2011) as definem como organizações que se localizam entre o estado, o mercado e a sociedade civil. Neste contexto, apesar da revisão da literatura de Battilana e Lee (2014) ter analisado apenas pesquisas que estudaram empresas sociais, as autoras argumentam que seus achados da revisão podem ser úteis para compreender o movimento de hibridização que está ocorrendo em outros tipos de organizações, como empresas que estão desenvolvendo iniciativas sociais atreladas às suas estratégias de negócios, no caso, os NS.

Haigh e Hoffman (2012) concordam que as organizações híbridas são, ao mesmo tempo, resultado e protagonistas da evolução do sentido de propósito, forma e papel das organizações

com e sem fins lucrativos. Esta integração permite um ciclo de lucro e reinvestimento que constrói soluções efetivas para problemas sociais (MOIZER; TRACEY, 2010).

O termo organizações híbridas reflete a heterogeneidade que existe nos modelos de negócios que inovam ao unir valores sociais com valores de negócios. Batillana et al (2012) apresentam um modelo desse processo de hibridização das organizações que está representado na Figura 3 destacando a convergência e reconfiguração dos setores com e sem fins lucrativos.

Figura 3 - Integração da Lógica Financeira e Social



Fonte: Adaptado de Battilana et. al. (2012)

Battilana e Lee (2014) compreendem a organização híbrida como um conjunto de atividades, estruturas, processos e significados que toleram o surgimento de tensões, justaposições e espaços de diálogos, incompreensíveis sobre outras lógicas que negligenciam o papel destes aspectos como necessários para o entendimento tanto da realidade organizacional, quanto das relações e interpretações sociais advindas de seus próprios sujeitos (BATTILANA; LEE, 2014; CHU, 2013; WOOD JR., 2010).

Os NS são apresentados como tipo ideal de organização híbrida, que passa a ganhar um escopo mais abrangente de definições envolvendo diferentes possibilidades de combinações institucionais (BATTILANA E DORADO, 2010, BATTILANA E LEE, 2014, PACHE E SANTOS, 2013; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015). No entanto, as diferentes abordagens de NS tornam-se um desafio na identificação dos graus de hibridismo possíveis. A

intencionalidade, a missão e a geração de impacto por meio do centro estratégico das atividades constituem importantes diferenciadores.

Na busca pelo resultado financeiro, por exemplo, podem se desvirtuar da sua missão, enquanto uma adesão rígida à missão social pode impedir organizações híbridas de atingir a sustentabilidade econômica (SANTOS et al., 2015). Nessas situações, o desafio central é alinhar as atividades que geram lucro e valor para os acionistas com as atividades que geram impacto e valor à sociedade, incluindo benefícios ambientais e sociais. A solução, muitas vezes, encontra-se em inovações que alinham mais fortemente o lucro com o impacto socioambiental (SANTOS et al., 2015).

Santos et al., 2015 desenvolveram uma tipologia de organizações híbridas, baseando-se em duas dimensões: forma de criação do valor social, divididas em automática e dependente, e a diferença entre os beneficiários e clientes (mesmo grupos de pessoas ou diferentes). Ao cruzar estas duas dimensões conforme demonstra o Quadro 4, os autores apontam o risco de desvio da missão e a capacidade de sustentabilidade financeira de cada um dos modelos. Os pesquisadores afirmam, ainda, que os modelos possuem diferenças na estrutura organizacional, governança, estratégia de recursos humanos e na gestão de performance. Por isso, a importância de os gestores dos negócios sociais definirem claramente que tipo de organização híbrida desejam criar.

Quadro 2 - Tipologia de negócios sociais híbridos

DIMENSÕES	CLIENTES = BENEFICIÁRIOS	CLIENTES DIFERENTE BENEFICIÁRIOS
EXPANSÃO/REPERCUSSÃO DE VALOR AUTOMÁTICA	HÍBRIDO DE MERCADO (MARKET HYBRID) Exemplos: Iniciativas para Base da Pirâmide (BOP) para acesso de serviços básicos (energia e saúde). Risco de desvio de missão: baixo Sustentabilidade financeira: fácil	HÍBRIDO DE LIGAÇÃO (BRIDGING HYBRID) Exemplos: modelos integrados com oferta de emprego para Pessoas com Deficiência ou marginalizadas. Risco de desvio da missão: intermediário (quanto mais integrado, menores os riscos) Sustentabilidade financeira: dificuldade moderada.
EXPANSÃO/REPERCUSSÃO DE VALOR CONDICIONAL	HÍBRIDO DE COMBINAÇÃO (BLENDING HYBRID) Exemplos: microfinanças, modelos integrados que requerem suporte regular ou mudança de comportamento para criação de valor. Risco de desvio da missão: intermediário. Sustentabilidade financeira: dificuldade moderada	HÍBRIDO DE ACOPLAMENTO (COUPLING HYBRID) Exemplos: negócios de integração de trabalho que requerem cadeia de valor dobrada para servir clientes e beneficiários Risco de desvio da missão: alto Sustentabilidade financeira: difícil

Fonte: Santos et al. (2015, p. 45)

O modelo *Market Hybrid* se caracteriza por ser organizações às quais os beneficiários são os mesmos clientes, que pagam por produtos e serviços que geram valor social de maneira automática. Os exemplos mais apontados são aqueles negócios voltados à base da pirâmide, que necessitam de acesso a produtos e serviços básicos, como saúde, energia, saneamento básico e comunicação por um baixo custo. As *Blending Hybrids* é o outro tipo de negócio que possui os clientes e beneficiários no mesmo grupo de pessoas, contudo, sua criação de impacto não é direta dependendo de outras intervenções. As micro financeiras e organizações com foco em educação e inclusão social são exemplos deste modelo, pois requerem mudanças de comportamento por parte dos clientes/beneficiários para que o impacto aconteça.

Nos modelos *Bridging Hybrid* e *Coupling Hybrid* os beneficiários não são os mesmos que os clientes. Exemplo de *Bridging Hybrid* são as empresas que contratam pessoas portadoras de necessidades especiais ou marginalizadas para prestarem serviços aos seus clientes, gerando impacto direto. Já o modelo *Coupling Hybrid* não impacta de forma direta, sendo, de acordo com os autores, mais complexo de se gerenciar. Exemplo desse tipo de organização são as *Social Enterprises* na França que contratam por dois anos os desempregados que estão há muito tempo fora de mercado, com o objetivo de reintegrá-los ao mercado de trabalho.

Outro trabalho importante para o entendimento das organizações híbridas provém das pesquisas de Karré (2012). Em seu artigo *Conceptualização de Organizações Híbridas* preconiza dez dimensões, às quais podem caracterizar o quanto uma organização pode ser classificada como híbrida. Tal caracterização pode ser utilizada para comparar organizações e traçar estratégias além do grau de hibridismo e das consequências destas complexidades.

De acordo com a Figura 4, os caminhos percorridos entre os setores – dos vértices à constituição das zonas híbridas são um “*continuum*” que relaciona as responsabilidades particulares inerentes a cada setor, formando novas “dimensões” a partir dos “novos rearranjos organizacionais” conforme os setores forem se interseccionando, desenvolvendo assim, novas atividades as quais precisarão ser sempre renegociadas para evitar possíveis conflitos de interesse (KARRÉ, 2012, p. 13).

Um número vasto de organizações híbridas pode ser identificado a partir dessa concepção. O *continuum* entre as atividades da organização é que determinará o nível de sua hibridização, quanto mais próximo de 1, mais pública a organização se caracteriza e, quanto mais próxima de 10, mais privada.

Figura 4 – Hibridismo Organizacional



Fonte: Organização Híbrida ideal típica. Karré, 2012

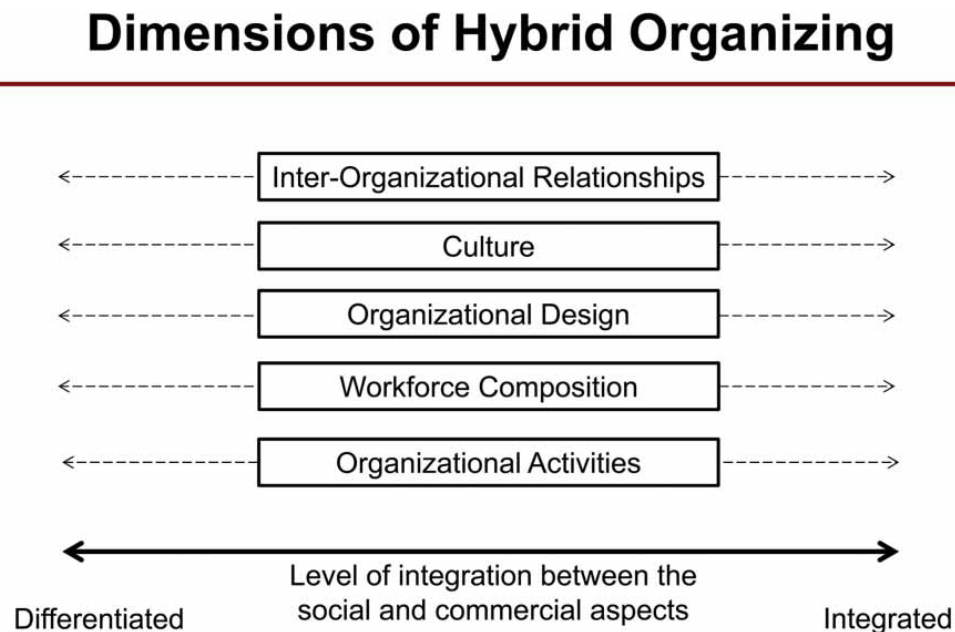
Percebe-se que uma organização simbolizada pelo centro dessa figura se caracterizaria como puramente pública, sendo que, conforme migra à superfície vai se identificando mais como organização privada. Nessa conjuntura, um modelo de organização híbrida ideal pode ser encontrado na linha traçada em azul, no centro da figura.

O trabalho de Karré (2012) apresenta uma análise mais aprofundada do espectro das organizações híbridas levando a uma visão multidimensional. Segundo o autor “é necessário considerar não apenas se uma organização mescla elementos públicos e privados, mas também a intensidade desta mescla” (KARRÉ, 2012, p.3). Logo, a abordagem do autor não remete apenas a um hibridismo, mas a várias formas de cruzamento, múltiplas e complexas. Organizações híbridas, conseqüentemente, podem combinar elementos como, tecnologia, produtos e processos, estruturas de governança, acesso a mercados, captação de recursos financeiros, mensuráveis que são típicos de diferentes setores, sendo que a cada domínio prevalece uma lógica e forma específica de acordo com os princípios envolvidos (BILLS, 2010; GRASSL, 2012; KARRÉ, 2012).

Por sua vez, Battilana e Lee (2014) entendem que a organização híbrida influencia cinco áreas da vida organizacional, criando assim dimensões-chave de análise, quais sejam (1) atividades centrais da organização, (2) a composição da força de trabalho (3), desenho organizacional, (4) relações interorganizacionais (governança corporativa) e (5) cultura organizacional, conforme a Figura 5.

A compreensão das cinco dimensões do hibridismo organizacional é mediada, de maneira contrária, por níveis de integração que estabelecem um *continuum* entre aspectos sociais e comerciais que, no limite, podem estar mais ou menos integrados. Quanto mais integradas cada uma dessas dimensões, mais híbrida é a organização, ou seja, sua condição híbrida é mais sólida. Do mesmo modo quanto menos integrada, menos híbrida é a organização, comprometendo sua atuação pelas diferentes lógicas.

Figura 5 - Dimensões da organização híbrida.



Fonte: Battilana e Lee (2014, p.426).

As *atividades centrais* confrontam-se a partir de potenciais tensões na decisão de alocação de quais e quantos recursos serão destinados a cada objetivo. Esta dimensão determina o compartilhamento de recursos e os mecanismos exigidos para a busca dos mesmos. O complexo trabalho de captação de recursos em organizações sociais deve atender às suas perspectivas comerciais e sociais, na busca de equilíbrio entre as partes. Se as atividades para alcançar os dois objetivos forem realizadas distintamente poderá existir a geração de tensões. Quando os dois objetivos (econômico e social) são executados por meio de atividades integradas, evitando lógicas que se sobressaiam, as tensões são mais fracas ou até inexistentes (BATTILANA et al., 2015). Assim, o nível de integração entre as atividades orientadas a atingir mais um ou outro objetivo é que determinará a intensidade da tensão.

Em relação à composição da *força de trabalho* os NS devem se organizar de maneira que permitam aos indivíduos de um setor ou de outro trabalharem em conjunto e de forma eficaz, pois raramente é possível selecionar “indivíduos híbridos”, visto que os indivíduos

advêm de experiências anteriores, herdando experiências de apenas uma das partes híbridas, mais vivência em atividades financeiro-econômicas ou atividades de cunho social (BATTILANA; LEE, 2014). A estratégia da organização deve aliar as atividades híbridas que integrem os objetivos econômicos e sociais.

O *design organizacional* é dividido em três elementos: estrutura organizacional, sistemas de controle e incentivo, e governança. É a maneira pelo qual os líderes traduzem estratégia em ação. Tais estratégias perpassam pela real compreensão da estrutura organizacional, incentivos e sistemas de controle e pelos mecanismos de governança estabelecidos e utilizados (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014). A governança vem sendo alvo de inúmeras pesquisas sobre hibridismo organizacional (BATTILANA, 2006; BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; TEIXEIRA; ROGLIO, 2015) devido ao complexo trabalho de gestão que a natureza dual da estrutura organizacional híbrida congrega.

A estrutura impacta na intensidade das tensões entre ambos os objetivos por causa da natureza dos compromissos assumidos (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013), pelo entendimento de cada indivíduo, sobre sua responsabilidade e da tomada de decisão realizada (*trade-offs*). Nesta dimensão, o hibridismo pode facilitar a inovação por parte dos NS devido à adaptabilidade de sua forma organizacional às mudanças do ambiente externo, provocando mudanças sociais de forma mais efetiva (BATTILANA; LEE, 2014), no entanto, podem ser gerados conflitos e tensões relacionados a qual dos dois objetivos irá atender (TRACEY; PHILLIPS; JARVIS, 2011; PACHE; SANTOS, 2013; BATTILANA; LEE, 2014).

A governança desempenha uma função central na garantia de que os NS mantenham seu caráter central e resistir às pressões que as desviem em relação a otimizar e desequilibrar qualquer um dos objetivos à custa do outro (BATTILANA; LEE, 2014, p. 419). Uma outra questão é o impacto da dependência dos NS em relação aos financiadores e quais as decisões e práticas estratégicas que os NS irão se submeter a partir do tipo de configuração de financiamento. (BATTILANA; LEE, 2014, p. 420).

A quarta dimensão evidencia a *cultura* como mecanismo que cria identidade entre os indivíduos organizacionais, indicando perspectivas para que estes desenvolvam sentido não só da organização, mas de si mesmos. Surge a necessidade de compreensão das impressões geradas internamente e socializadas externamente, e que podem comprometer o desempenho das organizações. Desse modo, os líderes das organizações híbridas devem ter habilidades para perceber se os aspectos econômicos e sociais da organização podem ser nutridos pelas mesmas

crenças e valores, ou seja, uma única cultura ou se precisam ser desenvolvidos por subculturas diferentes. (BATTILANA; LEE, 2014).

Por fim, a quinta dimensão estabelece os *relacionamentos interorganizacionais* como espaços para captação de recursos, que podem desenvolver ou comprometer a necessidade de ser uma organização híbrida, além da compreensão de redes externas como mecanismos de sustentação das relações estabelecidas. Ebrahim, Battilana e Mair (2014) enfatizam que, por mais interessante que seja a formação de inúmeros laços nas organizações híbridas, esse processo gera responsabilidades complexas de prestação de contas, por resultados compartilhados a vários interessados, levando ao incentivo ou ao comprometimento para captação de recursos.

Ao considerar que a organização híbrida vive um complexo processo de adequação às lógicas conflitantes, as autoras trazem para a discussão a necessidade de compreender cada dimensão em uma busca constante pela integração para garantir sua condição híbrida.

O processo de hibridização percorre um longo caminho até sua concepção e institucionalização enquanto condição híbrida. Assumir tal condição requer um profundo debruçar sobre os objetivos internos e externos, reconhecidos pelas diferentes lógicas que permeiam as instituições (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). A junção de identidades, objetivos, lógicas institucionais, formatos e a criação de organização única constitui um espaço onde complexos caminhos podem ser traçados. Para que a organização caminhe em um mesmo ritmo, seus gestores tendem a desenvolver estratégias para podar as arestas, na busca de harmonia entre as partes, criando, assim, espaços de tensões e conflitos uma vez que, ao mesmo tempo em que as lógicas organizacionais se imbricam, elas —mantêm sua individualidade (CHU, 2013, p. 25).

Quanto aos desafios das organizações híbridas, Ebrahim et al. (2014) mencionam que as empresas que optam por estruturas híbridas, como por exemplo, os NS, têm dois desafios que precisam ser superados: o primeiro diz respeito ao fato de dependerem das receitas comerciais para manterem suas atividades, e o segundo é que, o foco pode se tornar a atividade comercial, e o objetivo principal, que é justamente a missão social, pode não ser mais a prioridade.

Outro desafio das organizações híbridas, segundo Smith (2014) é o modo de gerenciar este tipo de estrutura e como devem ser efetuadas as prestações de contas destas organizações (WESTWOOD e KIRKBRIDE, 1998; WOOD, 2010), bem como as possíveis diferenças de opiniões entre as partes interessadas (SMITH, 2010) que podem constituir desafios a serem superados quanto à utilização de estruturas híbridas.

2.4 TENSÕES ORGANIZACIONAIS

No escopo da teoria organizacional, a literatura dá destaque às implicações e tensões que emergem do hibridismo, uma vez que combinam características de diferentes setores em uma só estrutura organizacional (BATTILANA e LEE, 2014; DOHERTY *et al.*, 2014; HAIGN e HOFFMAN, 2012; HOCKERTS, 2015; HAIGH, WALKER, BACQ e KICKUL, 2015; ALBERTI e GARRIDO, 2017).

A importância da organização híbrida para a teoria organizacional se baseia na noção de que a combinação de formas leva a possibilidades e tensões únicas. Tais tensões são, muitas vezes, negligenciadas em outros campos de investigação, impossibilitando visualizar de forma transparente, o que de fato acontece em organizações dessa natureza (BATTILANA, 2006; BATTILANA *et al.*, 2015).

Muitas teorias clássicas da administração tentaram compreender as tensões ou mesmo eliminá-las (MCINTYRE, 2007), e embora muitos estudos ainda se esforcem para gerir as tensões organizacionais, as fontes dessas são bem mais complexas, e sua significação sofreu drásticas mudanças ao longo do tempo (SMITH, 2017). Para Morgan (2006) o conflito pode trazer estímulo à auto avaliação, desafiando a sabedoria convencional, colaborando para uma sintonia com um ambiente em constante mudança, para outros autores as tensões organizacionais não são necessariamente prejudiciais aos propósitos de uma organização (BASTOS; SEIDEL, 1992).

Segundo Lewis (2000) cada vez mais as tensões aparecem em estudos organizacionais para descrever demandas conflitantes e contradições. Isso se deve ao fato de que mudanças tecnológicas, concorrência, diversidade da força de trabalho (LEWIS; DEHLER, 2000), competitividade, processos organizacionais complexos e emergentes (MAALOUF, 2013) impulsionam o surgimento de tensões (LEWIS; DEHLER, 2000). É necessário compreensão e desenvolvimento de práticas que auxiliem no equilíbrio destas (SUNDARAMURTHY; LEWIS, 2003), sendo imprescindível uma visão holística da organização, a fim de gerenciá-las de forma integrada e não individualizada (BLOODGOOD; CHAE, 2010).

Battilana e Lee (2014) diferenciam as tensões que emergem em organizações híbridas entre tensões externas, isto é, aquelas que estão associadas a gestão das relações com um ambiente organizacional múltiplo e, tensões internas, aquelas associadas à gestão da identidade organizacional, à alocação de recursos e à tomada de decisão dentro da organização. As questões que se referem à estrutura legal, acesso a recursos e resistências por formas

institucionalizadas podem ser consideradas externas, enquanto questões de cultura organizacional, gestão de talentos e conflitos de identidade podem ser consideradas tensões internas.

As tensões externas estão, na maior parte das vezes, relacionadas ao papel que formas institucionalizadas têm de conferir legitimidade e recursos às organizações (BATTILANA; LEE, 2014). Na medida que as organizações socialmente empreendedoras ainda não conquistaram plenamente sua legitimidade, essas tensões externas permanecem influenciando e colocando em perigo a sustentabilidade das mesmas ligados aos desafios internos constantes que precisam ser administrados por empreendedores e gestores (BATTILANA E LEE, 2014).

Os NS enquanto híbridos precisam combinar os elementos distintos que fazem parte de sua essência: a eficiência, a inovação e os recursos de uma empresa tradicional com fins lucrativos com a paixão, os valores e a missão de uma organização sem fins lucrativos para conseguir resolver problemas sociais por meio de empreendimentos comerciais. Contudo, a junção dessas extremidades faz com que os NS incorporem metas, normas e valores diversos e, muitas vezes, inconsistentes, reproduzindo situações complexas para a ação e dilemas éticos para a gestão aos quais se intitula de tensões. Estas tensões são características dos NS devido às contraditoriedades que convivem dentro dos limites de uma mesma organização (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).

Pache e Santos (2013) também se aprofundaram em estruturas híbridas e concluíram que os NS que conseguem se sobressair são aqueles que conseguem compreender e equilibrar da melhor forma as tensões existentes entre as lógicas distintas.

Smith, Gonin e Besharov (2013) indicam que atender as esferas que possuem diferentes objetivos, valores, normas e identidades causam tensões, demandas concorrentes e dilemas éticos. A partir de uma revisão de literatura, Smith et al. (2013) mostraram que as tensões têm sido analisadas a partir de quatro correntes teóricas principais: a teoria institucional, a teoria de identidade organizacional, a teoria de *stakeholders* e a teoria do paradoxo.

As quatro teorias buscam explicar a natureza e a gestão das tensões através de diferentes abordagens. Enquanto a teoria institucional e a teoria de *stakeholders* tratam especialmente das tensões externas e seus impactos na legitimidade dessas organizações, a teoria da identidade e do paradoxo têm maior capacidade explicativa para as tensões organizacionais internas.

Segundo Smith *et al.* (2013) a teoria do paradoxo indica que tensões são inerentes às organizações e, no caso dos NS, pesquisas mostram que o sucesso organizacional a longo prazo depende de acolher tais paradoxos, ao invés de resolvê-los, na medida que, mesmo contraditórias, as demandas estão inter-relacionadas e são mutuamente constitutivas.

As tensões paradoxais, também chamadas de paradoxos por Smith e Lewis (2011), se manifestam nas organizações de diversas formas. Para as autoras, as tensões organizacionais atuam entre e dentro dos quatro paradoxos organizacionais, representando os elementos centrais de ação das organizações: aprendizagem (conhecimento), pertencimento (identidade e relações interpessoais), organização (processos) e resultados (metas).

As autoras apresentam as tensões de aprendizagem como dilemas que surgem da dinâmica de mudar, renovar e inovar, associada a resultados com diferentes horizontes temporais. As tensões de pertencer estão voltadas às divergências de identidade, valores ou pluralidade e emergem tanto entre indivíduos quanto em grupos dentro da organização. As tensões de organização estão ligadas a sistemas complexos (estrutura, processos, cultura) divergentes, dinâmicas divergentes para o alcance de resultados almejados. Por último, as tensões de performance que emergem quando a organização persegue objetivos variados e conflitantes entre si, ocorrem também, quando a organização vivencia demandas divergentes de diferentes *stakeholders* internos e externos. A Figura 6 exibe a classificação das tensões.

Figura 6 - Categorização de Tensões Organizacionais

<p>Aprendizado / Pertencimento Conflitos entre a necessidade de adaptação e mudança e o desejo de reter ou senso ordenado de auto propósito</p>	<p>Aprendizado Esforços para ajustar, renovar, alterar e inovar promove tensões entre construir e destruir o passado para criar o futuro</p>	<p>Aprendizado / Organização Rotina organizacional e capacidades buscam estabilidade, clareza, foco, e eficiência ao mesmo tempo permitindo resultados dinâmicos, flexíveis e ágeis</p>
<p>Pertencimento Identidade promove tensões entre o individual e o coletivo e entre valores divergentes, funções e sociedade</p>	<p>Pertencimento/Organização Tensões entre o coletivo e o individual, individualismo versus ação enquanto garante o sucesso no presente</p>	<p>Organização Estrutura e liderança promovem colaboração e competição, empoderamento e direção, e controle e flexibilidade</p>
<p>Desempenho / Pertencimento Conflito entre identificação e objetivos como atores negociam identidades individuais com demandas sociais e ocupacionais</p>	<p>Desempenho Multiplicidade promove objetivos múltiplos e competitivos, como <i>Stakeholders</i> buscam sucesso organizacional divergente</p>	<p>Desempenho / Organização Interação entre meios e fins, empregados versus demandas de clientes, alto compromisso versus alto desempenho</p>

Fonte: Adaptado de Smith e Lewis (2011, p. 383).

Segundo a categorização das autoras a aprendizagem-pertencimento está relacionada às tensões que refletem conflitos entre a necessidade de mudança exigida pelo ambiente e o desejo de manter um senso de identidade e propósito da organização. A aprendizagem-organização se conecta às rotinas e capacidades organizacionais que buscam estabilidade, clareza, foco, mas devem permitir dinamicidade, agilidade e flexibilidade para o atingimento das metas. Tensões

que surgem a partir das competências organizacionais que perseguem foco e eficiência, ao mesmo tempo em que precisam permitir mudança e agilidade. A categorização aprendizagem-resultados são as tensões entre a construção de competências futuras e a segurança de resultados presentes.

No que diz respeito ao pertencimento-organização compreende-se a individualidade versus ações coletivas, tensões entre o individual e o grupal. Organizações envolvem ações coletivas que subjagam o indivíduo em prol do todo. As organizações são mais bem-sucedidas quando o indivíduo se identifica com o todo e contribui com suas competências distintivas, o que pode ser um contrassenso. Na categoria resultado-pertencimento existem as tensões que emergem quando identificação e metas colidem frontalmente e o resultado-organização corresponde aos conflitos entre meios e fins, entre processos e resultados, entre interesses organizacionais e interesses dos clientes.

Paradoxos sempre existiram e estão cada vez mais salientes nas organizações. A globalização, as novas tecnologias, as estruturas mais flexíveis e descentralizadas, entre outros fatores aumentaram a ocorrência de contradições nas organizações (PUTNAM; FAIRHURST, BANGHART, 2016). A teoria do paradoxo apresenta um potencial significativo para entender a gama de tensões e reagir a elas de maneiras diferentes, mais complexas e integrativas, com um significado positivo (SMITH, 2017). Estudiosos buscam a abordagem paradoxal para compreender as tensões nas organizações (LEWIS, 2014) como alternativas para compreender como organizações podem lidar com demandas contrárias que ocorrem simultaneamente.

Para Lewis (2014), nas organizações, a tensão paradoxal pode ser uma força motriz da melhoria, pois acredita-se que o alto desempenho sustentável provém de agarrar múltiplas forças opostas simultaneamente, de forma autônoma, porém dependente. Já os autores Knight e Paroutis (2016) orientam que algumas tensões são estrategicamente mais importantes do que outras, e reconhecer as tensões paradoxais é fundamental para os gestores que buscam melhorias no desempenho organizacional.

Neste sentido, com o término do referencial teórico a partir da próxima seção serão descritos os procedimentos metodológicos que serão adotados na investigação empírica e nas diferentes fases de estudo com vistas a atingir os objetivos propostos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentar-se-á o caminho percorrido em todo o processo de pesquisa para construção deste trabalho. O percurso para concretizar esta dissertação foi repleto de idas e vindas, muitas dúvidas e mudanças de percurso. Houve um período de ressignificação a respeito do objeto de pesquisa e, por conta disso, direções teóricas e metodológicas foram alteradas. A partir de agora, a contextualização dos procedimentos metodológicos.

3.1 PERCURSO METODOLÓGICO

A estratégia de pesquisa se apoia no paradigma interpretativista (GEPHART, 1999). Sob a ótica do paradigma interpretativista, a realidade social é uma rede de representações complexas e subjetivas, dentro de um processo emergente que tem sua extensão na experiência vivida não só pelas pessoas como também pelo pesquisador, conectados com o mundo real (VERGARA, CALDAS, 2005).

A abordagem metodológica configura-se como uma pesquisa qualitativa. O caráter qualitativo foi escolhido por possibilitar uma melhor visão e entendimento do problema, se caracterizando como um método não estruturado que explora e se baseia em pequenas amostras (MALHOTRA, 2001). Neste tipo de pesquisa, o pesquisador se propõe a fazer parte da pesquisa, buscando compreender os dados e as informações, indo além dos dados obtidos, interpretando-os, preocupando-se com a qualidade do material colhido.

A pesquisa exploratória foi escolhida por possibilitar a formulação e definição mais precisa do problema, a obtenção de critérios para a sua abordagem e a flexibilidade em relação aos métodos (MALHOTRA, 2001).

Além disso, os NS, por serem tratados como tema relativamente novo, com pouco conhecimento acumulado e sistematizado (AUSTIN *et al.*, 2006; CHELL *et al.*, 2016; MAIR *et al.*, 2012; MEDEIROS *et. al.*, 2017) demanda a pesquisa do tipo exploratória (CRESWELL, 2010; MAYRING, 2000).

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, e envolve verdades e interesses locais (FONSECA, 2002).

A fim de atingir os objetivos propostos a pesquisa foi realizada em duas fases principais. Na primeira, foi realizada um estudo exploratório da bibliografia disponível sobre NS, empreendedorismo social, hibridismo, tensões organizacionais. Buscou-se também material

existente nos sítios das organizações pesquisadas na *internet*, diálogos mantidos com profissionais envolvidos com NS e acompanhamento de notícias vinculadas ao tema no Brasil.

Na segunda fase, foi realizada um aprofundamento do estudo exploratório dos NS. Foram contatados, entrevistados e questionados gestores, que se autodenominam empreendedores sociais. Foram acessados dados secundários fornecidos diretamente pelas organizações. Na coleta de dados secundários, utilizou-se como técnica de apoio a análise documental por meio de relatórios, fotos, imagens e vídeos, sites de *internet*, com o objetivo de levantamento de informações a respeito dos NS disponibilizados para a pesquisa (CRESWELL, 2010; MARTINS; TEÓFILO, 2009).

Segundo Flick (2009, p. 62) a pesquisa bibliográfica é estruturada em quatro eixos: “A literatura teórica sobre o tema a ser estudado; leitura de pesquisas empíricas realizadas anteriormente sobre o tema, ou similares; literatura sobre metodologia da pesquisa; literatura teórica e empírica para a contextualização, comparação e generalização das descobertas”. Assim, a pesquisa bibliográfica deu o suporte para a realização das pesquisas empíricas. Foi na pesquisa bibliográfica que a estruturação das ideias e dos conceitos já publicados foram ampliados. A pesquisa bibliográfica suporta a pesquisa de campo, que permite a ampliação das teorias e as descobertas anteriormente existentes. A pesquisa de campo é a responsável pela transformação social.

Tuzzo e Mainieri (2010) declaram que o espaço de pesquisa está na sociedade e o cotidiano é um grande laboratório onde todo tipo de manifestação pode ser analisado, sob a ótica da ciência. O olhar do pesquisador deve ser crítico e o senso comum deve ceder lugar ao questionamento. Neste sentido, entende-se que a coleta de dados é a busca por informações para a elucidação do fenômeno que se quer descobrir e esclarecer, ou seja, é o instrumental técnico elaborado para o registro e a medição dos dados a fim de se observar os requisitos de validade e confiabilidade do fenômeno. Nessa perspectiva, cabe descrever de maneira fecunda o restante do caminho perseguido pela pesquisadora na coleta de dados.

Além da pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental já citadas utilizou-se na coleta de dados a pesquisa eletrônica, o questionário e a entrevista. A pesquisa eletrônica permitiu o acesso às informações extraídas de endereços eletrônicos, disponibilizados em *home page* e sites, o que possibilitou à pesquisadora uma gama expressiva de material enriquecedor e produtivo para estudo aprofundado do tema da pesquisa. A coleta foi realizada através de fotos, vídeos de curta duração e mídias digitais (canal no *youtube* e *facebook*). Segundo Creswell (2007) o pesquisador pode coletar dados que podem ter a forma de fotografias, vídeos ou

qualquer forma de som. Flick (2009) afirma que essas ferramentas proporcionam uma apresentação mais abrangente e holística do fenômeno.

As técnicas da entrevista e do questionário utilizadas nesta pesquisa merecem comentários que serão delineados a partir de agora. Como já destacado na justificativa deste trabalho, a pesquisa bibliográfica suscitou o interesse da pesquisadora em evidenciar o cenário dos NS da região sul do Brasil. Os mapeamentos dos NS realizados pelo SEBRAE em 2017 e o Primeiro Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental do Brasil 2017 produzido pela Pipe.Social informam que 55,4% e 62%, respectivamente, dos NS estão localizados na região sudeste do Brasil. A representação de NS na região sul gira em torno de 16,4% e 14%. A concentração desse tipo inovador de negócio na região sudeste faz com que apareçam uma gama de estudos voltados para os negócios dessa região. A abertura do leque de pesquisas para outras regiões do país contribui para a expansão do conhecimento. A massificação da informação cria novas oportunidades e soluções. Estudos para além da região sudeste potencializam a visibilidade para outras culturas, comunidades, experiências e metodologias. Os estados do Sul do Brasil carecem de olhares para os atores que estão construindo este novo setor da economia, bem como reflexões e entendimento para seus negócios e suas peculiaridades.

Prosseguindo no trajeto da pesquisa, cabe ressaltar que um teste piloto, de caráter experimental, foi aplicado a uma pequena amostra de gestores de NS com o auxílio do SEBRAE/RS. O objetivo foi avaliar aspectos voltados à pertinência, organização, clareza das questões, de modo a corrigir e/ou melhorar eventuais problemas, antes da aplicação definitiva, identificar possíveis dúvidas quanto ao entendimento das questões do questionário pelos participantes e melhorar e validar o instrumento de pesquisa.

Apesar do retorno de apenas 2 participantes dos 40 convidados ao pré-teste o questionário foi revisto. O planejamento inicial da pesquisadora contava com a coleta de dados primários através de entrevista semiestruturada com fundadores/gestores de NS da região sul. Os contatos para determinar a população a ser pesquisada e a época de final de ano e início de novo ano fez com que os planos fossem mudados. A receptividade pela entrevista era visivelmente rechaçada. Deste modo, optou-se por se realizar a entrevista aos gestores/fundadores que aceitaram o convite de maneira prazerosa e a aplicação do questionário que permitiu maior interpretação e análise dos dados através do confronto entre as informações originadas da entrevista semiestruturada e o questionário.

A entrevista é uma técnica de interação social em que uma das partes busca obter dados e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista utilizada foi a semiestruturada

onde organizou-se um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema, mas também permitiu que as entrevistadas falassem livremente sobre assuntos que foram despontando sobre o tema. Para as entrevistas foram utilizados *Skype e WhatsApp*. A pesquisa foi realizada com 05 proprietárias e gestoras de NS localizados em Florianópolis e Curitiba. O período de entrevistas ocorreu entre 11/12/2020 e 22/02/2020, cada entrevista teve duração média de 47 minutos. Em momento posterior, as entrevistas foram transcritas gerando 79 folhas de transcrição.

O questionário, apesar de não contar com a presença da pesquisadora, objetivou levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas dos respondentes. Ele abrangeu questões abertas e fechadas. Foi realizado pré-teste que apontou a necessidade da redução de perguntas para se tornar mais dinâmico. O questionário totalizou 58 questões e foi respondido por 15 gestores de NS da Região Sul do Brasil. O período para responder o questionário ocorreu entre os dias 10/01/2020 e 22/02/2020.

Como já informado, a coleta de dados se fundamentou em diferentes técnicas que permitiram a leitura do campo exposto pelos sujeitos (CRESWELL, 2013). Neste processo tornou-se necessário triangular técnicas para explorar mais intimamente o campo e tentar remontar a realidade exposta pelos diferentes atores inseridos neste contexto dos NS cedendo maior confiabilidade aos dados encontrados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Tuzzo (2016) afirma que a complexidade do mundo moderno exige metodologias capazes de considerar os olhares e prismas sobre um mesmo objeto, que possui vários lados e muitas formas de ser contemplado e, por diversas vezes, impossível de ser visto em sua totalidade a partir de apenas um ângulo. O método de triangulação sistemática pode ser compreendido em Flick (2009), que afirma que ela pode ser conseguida a partir da combinação de perspectivas e de métodos de pesquisa adequados, que sejam apropriados para levar em conta o máximo possível de aspectos distintos de um mesmo problema. Neste sentido, a pesquisa demonstrou o zelo da pesquisadora em triangular os métodos a fim de corroborar com a validade e confiabilidade dos dados pesquisados.

A decisão sobre o ponto de saturação tornou-se um episódio complexo, pois a heterogeneidade de tipos de NS ao mesmo tempo que engrandece a análise dos dados de mesma forma dificulta a clareza dos mesmos, já que a pesquisa trouxe três tipos de negócios sociais híbridos: híbridos de mercado, híbridos de ligação e híbridos de combinação, todos com algumas características distintas. Assim, à medida que as falas se tornaram demasiadamente repetitivas prevaleceu o bom senso da pesquisadora que entendeu adequada a participação dos 20 NS participantes que endossaram a intensidade das informações necessárias a um adequado trabalho de pesquisa.

A pesquisa recebeu análise de conteúdo, que para Martins (2008) é uma técnica para estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa. Geralmente, a aplicação desta técnica acontece após, ou em conjunto, com uma pesquisa documental, ou mesmo após a realização de entrevistas. Análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA 2005). Segundo Flick (2009) análise qualitativa de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando a origem do material que pode variar desde produtos de mídia até dados de entrevista.

Após a exposição da trajetória metodológica da pesquisa foi elaborado o quadro a seguir que traz, de maneira sucinta, a caracterização da pesquisa:

Quadro 3 - Caracterização da Pesquisa

Etapas da Pesquisa	Descrição
1ª Etapa	Definição do tema de pesquisa Elaboração do problema de pesquisa e do objetivo da pesquisa Revisão e análise de literatura Construção do Referencial Teórico Elaboração das justificativas de pesquisa
Campo de Pesquisa	Negócios Sociais
Principal pergunta de pesquisa	Como as tensões organizacionais encontradas nos Negócios Sociais atuam nos seus ambientes híbridos?
Objetivo Geral	Analisar como as tensões organizacionais encontradas nos Negócios Sociais atuam nos seus ambientes híbridos.
Objetivos Específicos	Caracterizar os casos empíricos pesquisados. Verificar o <i>continuum</i> entre os aspectos econômicos e sociais caracterizados nas dimensões do hibridismo organizacional. Identificar as situações de tensões paradoxais mais experimentadas pelos NS na combinação dos objetivos social e econômico dos negócios.
2ª Etapa	Refinação do problema de pesquisa Construção de categorias teóricas para análise de dados Escolha dos Negócios Sociais e dos sujeitos de pesquisa
Orientação Filosófica	Perspectiva Interpretativista
Método	Abordagem Qualitativa. Pesquisa Exploratória.
Coleta de dados	Pesquisa bibliográfica Pesquisa documental Pesquisa eletrônica Entrevista semiestruturada Questionário questões abertas e fechadas Realizou-se a Triangulação de Dados
3ª Etapa	Elaboração do protocolo de entrevistas e dos questionários Pré teste Aplicação das entrevistas com gestores dos negócios sociais: 05 entrevistas Encaminhamento do questionário. Retorno de 15 questionários Transcrição das entrevistas e início da compilação dos resultados do questionário

Continua

Continuação

Etapas da Pesquisa	Descrição
Fontes dos dados	Gestores e Sócios-fundadores de Negócios Sociais da Região Sul Brasil

4ª Etapa	Primeira análise dos resultados Análise dos dados com auxílio do Software ATLAS.ti® 8 Análise e discussão dos achados da pesquisa empírica com o referencial teórico
5ª Etapa	Revisão e análise dos dados Construção do Relatório Final da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

3.2 OBJETO DE ESTUDO

Preliminarmente, na fase de delimitação do universo da pesquisa, a pesquisadora recorreu ao estudo de Silva e Iizuka (2019). Os autores desenvolveram um mapeamento de NS no Brasil para a criação de um banco de dados. Após levantamento sistemático, chegaram a 200 NS espalhados pelo Brasil. Segundo os autores, a literatura acadêmica indica a necessidade de pesquisas com casos e exemplos concretos de NS no Brasil. Além disso, é necessário aprofundar sobre os principais motivos de sucesso e de fracasso dessas organizações; possibilitando compreender a forma de gestão dos NS e, por consequência, obter estudos que contribuam para a compreensão do impacto social, econômico e ambiental dessas organizações. O referido trabalho catalogou 20 NS na região sul do Brasil.

De posse do banco de dados a pesquisadora iniciou o trabalho de contato aos empreendimentos. Para seu desapontamento, muitos dos negócios catalogados já não existiam ou estavam em fase de extinção. Dos 20 contatos localizados na região sul do Brasil, apenas 6 foram localizados, o que inviabilizou o uso do banco de dados para a pesquisa.

Diante da dificuldade de se encontrar um banco de dados que pudesse apoiar o estudo dos NS da Região Sul do Brasil foi necessário um trabalho de prospecção árduo. Após intensas horas de investigação em sites de busca, sites oficiais, sites de universidades, aceleradoras e incubadoras entendeu-se que a falta de estatísticas e informações oficiais e precisas sobre o segmento do empreendedorismo social no Brasil, no qual os NS fazem parte, inviabilizaria o estudo nos três Estados do Sul do Brasil.

A troca de estratégia de busca oportunizou a pesquisadora a se deparar com o Primeiro Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental do Brasil, 2017, produzido pela Pipe.Social. A pesquisa da Pipe.Social contou com a participação de 579 negócios de impacto social em todo o Brasil e foi estruturada para medir os esforços dos diversos atores que estão construindo e fomentando este novo setor da economia no país. O mapeamento oportuniza acompanhar a evolução desses negócios e pode transformar-se em estudo colaborativo para entender o setor. Pelo trabalho sério, de qualidade e de grande abrangência, a pesquisadora reconheceu a

Pipe.Social como sua companheira na prospecção dos possíveis NS a serem estudados e foi na vitrine de negócios desta plataforma que os NS pesquisados foram encontrados.

A Pipe.Social é uma plataforma-vitrine de negócios de impacto social e ambiental que conecta os empreendedores sociais com quem investe e fomenta o ecossistema de impacto socioambiental no Brasil: investidores, aceleradoras, marcas, Governo, fundações, mentores, mídia, anjos e potenciais parceiros. Além disso, os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas foram consolidados pela Pipe.Social em seis vértices de impacto socioambiental: Cidadania, Cidades (mobilidade/habitação), Educação, Serviços (Finanças sociais), Saúde e Tecnologias Verdes. Deste modo, os negócios são mapeados e recrutados nas seis vértices para que sejam vistos e também se reconheçam dentro de um universo de possibilidades que o ecossistema oferece. Ademais, os negócios sociais estão distribuídos no site em 09 fases do negócio: ideia, validação da ideia, protótipo, piloto, MVP, organização do negócio, tração, pré-escala e escala.

A Pipe.Social entende por negócios de impacto: “Empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que produzem resultado financeiro positivo de forma sustentável.” (AINI[FTFS], 2017), o que vem ao encontro da definição admitida pela presente pesquisa.

Com base na vitrine de negócios desta plataforma foram selecionados os negócios de impacto localizados na região sul do Brasil, que totalizaram 81 negócios. Do total, 09 negócios não tiveram seus contatos telefônicos identificados, restando o contato preliminar telefônico para 72 negócios. Os contatos telefônicos iniciaram no dia 11/12/2019.

É relevante destacar que a experiência realizada anteriormente para a execução do pré teste através do SEBRAE/RS demonstrou que a ação pautada no encaminhamento do *link* da pesquisa para os possíveis respondentes sem o apelo direto do pesquisador torna-se inócua, pois dos 40 encaminhamentos apenas 2 retornaram no pré-teste. O sucesso da pesquisa depende do retorno dos respondentes e após esta primeira tentativa frustrante a pesquisadora achou por bem entrar em contato com todos os possíveis respondentes explicando a importância da pesquisa.

Outro ponto importante a informar para o entendimento do trabalho é o fato de que para garantir qualidade de informações nas análises dos dados optou-se por se selecionar os negócios sociais que se encontravam nas fases de organização do negócio, tração, pré-escala e escala, pressupondo que nestas fases os mesmos já estavam consolidados e poderiam colaborar de maneira mais adequada com dados e informações pertinentes à pesquisa. Com a renúncia de muitos NS em participar da entrevista, mas com boa receptividade em participar do questionário

e considerando a importância da pluralidade de participantes, a pesquisa foi realizada por meio de 05 entrevistas e 15 questionários.

O quadro a seguir identifica os NS que participaram da pesquisa, apresenta a missão social de cada empreendimento, bem como os públicos impactados, destacando a diversidade dos empreendimentos participantes.

Quadro 4 – Negócios Sociais: Objeto de Estudo

ENTREVISTADOS		
Nome do NS	Missão Social	Público Impactado
LALUZ BRASIL Curitiba/PR	Desenvolvem camisetas com critérios rígidos de compromisso social e ambiental, desde a seleção da matéria prima até o pós consumo. A produção utiliza matéria prima não poluente e técnicas de modelagem visando a mínima produção de descarte com mão de obra valorizada. A empresa é orgânica e desenvolve camisetas com matérias primas não poluentes e manejo responsável de recursos naturais, culturais e sociais utilizados nos processos de produção. Manualmente, encontraram o melhor resultado de encaixe para o menor desperdício. As costureiras são trabalhadoras autônomas, que laboram em suas casas, proprietárias de seu próprio maquinário e tempo. Junto a elas, formam consciências que valorizam cada peça e seu tempo de trabalho, para que a remuneração justa se transforme numa peça da qual sintam orgulho de costurar. Os pequenos retalhos resultantes dos cortes das camisetas que não conseguem reaproveitar na própria produção, destinamos a coletivos de artesãs que fabricam desde tapetes a bonecas de malhas.	Pessoas com preocupação socioambiental.
ECO SOUVENIR – CICLO REVERSO Viamão/ RS	A Ciclo Reverso desenvolveu um modelo de negócio de reutilização de resíduos sólidos sem valor comercial, transformando em novos produtos com geração de renda para grupos de mulheres de baixa renda. É uma startup, um negócio de impacto socioambiental de logística reversa de resíduos com geração de renda para mulheres.	Mulheres em situação vulnerabilidade social.
ARMÁRIO COLETIVO Florianópolis/SC	Armário Coletivo é um ponto de compartilhamento de coisas que não as pessoas não usam mais e deixam à disposição de outras pessoas. São 15 unidades em Florianópolis. É um movimento de intervenção urbana que utiliza armários para transformar espaços públicos e criar novos hábitos de consumo. Estímulo à sustentabilidade, consumo consciente e economia circular.	Pessoas conscientes sobre o consumo responsável e economia compartilhada.
SUI GENERIS CAMISARIA FEMININA Curitiba/PR	Promover o consumo consciente, igualdade social e inclusão. Preocupação em trabalhar de forma transparente e sustentável, procurando atender os ODS que cabem à indústria da moda. Orientam as clientes sobre consumo consciente e como cuidar de suas peças Sui Generis, para que elas tenham maior durabilidade. Otimizam etapas da produção utilizando tecnologias que evitam o desperdício de tecido. Dão preferência a fornecedores que possuem certificações de boas práticas ambientais. Geram oportunidades para grupos sociais. Acompanham o projeto da Associação Contato (em Lavras, MG) e o trabalho com tintas que faz parte da terapia de pessoas autistas. As pinturas realizadas pelas crianças e adolescentes foram transformadas em estampas que dão vida a coleção especial, sendo 10% do valor de venda revertido para a associação.	Mulheres que buscam peças de roupa com história para contar. A inclusão de pessoas portadoras de Transtorno do Espectro Autista (TEA) na sociedade.

Continua

Continuação

ENTREVISTADOS

Nome do NS	Missão Social	Público Impactado
RAIZ NATURAL DESIGN Florianópolis/SC	Roupas e acessórios orgânicos, confeccionados com impressão botânica e tingimento natural, buscando maneiras de mostrar ao mundo que é possível vestir-se de forma autêntica e bonita, sem agredir a natureza, sem excessos e desperdícios. Produtos e projetos criativos, inovadores e eco eficientes, utilizando recursos naturais, com todo o respeito ao meio ambiente do início ao fim dos processos. Focada na proteção e preservação do meio ambiente, propõe sobretudo a percepção da necessidade urgente de mudança de hábitos de vida e de consumo.	PJ/PF interessados no tema, Pessoas conectadas a natureza
RESPONDENTES QUESTIONÁRIO		
Nome do NS	Missão Social	Público Impactado
PROJETAÇÃO Porto Alegre e entorno	Atua em projetos voluntários com elaboração de projetos.	Empreendedores pequenos
PLOY, PERNAS PRA QUE TE QUERO Curitiba/PR	É uma Startup que criou um dispositivo para mobilidade urbana que, uma vez adaptado às cadeiras de rodas, permite aos usuários participar de corridas de rua onde os cadeirantes são conduzidos por corredores amadores.	Cadeirantes, PcD, idosos, doentes, pessoas estado incapacidade.
PROSUMIR Cachoeirinha/RS	Startup que desenvolveu a Turbina Redutora de Pressão(TRP) que substitui as válvulas redutoras de pressão em sistemas com vapor, gerando energia elétrica sem custo extra de combustível trazendo eficiência energética, acabando com o desperdício de energia. A turbina redutora de pressão transforma em energia elétrica o calor liberado em processos industriais. O foco é no desperdício que existe na produção.	Indústrias: Alimento, Bebidas, Agroindústrias Químicas, Petroquímicas, Papel, Celulose e Siderúrgicas.
GERAÇÃO SOCIAL Maringá/PR	A Geração Social Consultoria surgiu para dar às empresas um propósito que garanta mais que a sua sobrevivência, que faça com que todos com os quais a empresa se relaciona vistam a camisa da empresa, superem os momentos de dificuldade e encontrem foco e bem-estar. A Geração Social é uma Consultoria em Responsabilidade Social, Inovação Social e novas tendências como Capitalismo Consciente, Sistema B e Great Place to Work (Melhores empresas para trabalhar).	PJ e empreendedores sociais
PACSCRAP – O APP DO LIXO ZERO Caxias do Sul/RS	Startup voltada ao aumento da reciclagem do lixo e diminuir a extração de recursos naturais. Criaram um aplicativo para ensinar a descartar corretamente o lixo, fiscalizam e mapeiam online os estoques de lixo nas ruas. A preocupação reside no desafio das cidades brasileiras em resolver o problema do lixo.	Toda a população.
WETREE Marechal Cândido Rondon/PR	Ajuda organizações sem fins lucrativos a arrecadar dinheiro com projetos de impacto sustentável, desenvolvendo uma mentalidade socioambiental nos cidadãos globais. Acelera a transformação nas comunidades investindo em projetos Socioambientais através do plantio de árvores em lugares estratégicos. As árvores são plantadas em projetos em parcerias com organizações sociais que buscam melhorar suas comunidades locais. O principal parceiro é a JCI, uma associação mundial de pessoas jovens de dezoito a quarenta anos de idade, que buscam no aprimoramento individual as bases para o desenvolvimento de suas comunidades.	Instituições Sem Fins lucrativos que recebem incentivo financeiro por plantar árvores.

Continua

Continuação

RESPONDENTES QUESTIONÁRIO		
Nome do NS	Missão Social	Público Impactado
SOMOS NUMA Novo Hamburgo/RS	<p>Marca de tênis veganos e sustentáveis que apoia ONGs através de coleções específicas em parceria com eles. Funcionam assim: cada linha apoia um projeto diferente. Produzem a quantidade exata para arrecadar o necessário para cobrir os custos de produção, gerar uma margem de lucro e ajudar a executar o projeto escolhido. O produto é feito de maneira consciente, os colaboradores são pagos de forma justa e têm boas condições de trabalho e, acreditam na missão de ajudar o próximo.</p> <p>O tênis é uma alternativa sustentável, e por isso é produzido com tecido de algodão reciclado e garrafa pet, e a borracha que usam na lateral do tênis é feita a partir do reaproveitamento de outras borrachas que seriam descartadas. Também não utilizam nenhum produto de origem animal para produzir os tênis, tornando-os veganos.</p>	Mulheres 25-35 anos, classe A/B.
PLUSFERA Florianópolis/SC	A missão é proporcionar igualdade de consumo e representatividade para mulher plus size. Uma startup de impacto social, em estágio de incubação que torna mais inclusiva e prazerosa as experiências de consumo de mulheres plus size, sendo um canal de empoderamento de mulheres que desejam expressar sua personalidade e estilo, livres de amarras e julgamentos.	Mulheres plus size que consomem moda na internet.
INSTITUTO BAMBU KA HÁ Planalto/RS	Busca disseminar os conhecimentos sobre o bambu pelo Brasil, tem buscado investir em novos plantios de bambu e na comercialização de brotos, colmos, mudas e produtos laminados. Os mais de mil usos do bambu aliado a seu rápido crescimento e colheita anual, utilizando áreas desocupadas e mão de obra sem muita qualificação. O bambu fornece madeira, alimento, medicamento, energia. Recupera e protege águas e solos. Gera emprego e renda de forma sustentável. Outros países como os orientais já entendem isso e já usam o bambu para melhorar o seu meio ambiente, para melhorar a vida da comunidade e sociedade e nós pretendemos no dia a dia conscientizar a substituição do plástico e outros materiais que não são tão sustentáveis pelo bambu que é uma madeira.	Pequenos agricultores e pequenos empresários e sociedade em geral.
SEAS AGRO Ponta Grossa/PR	Startup. Redução de defensivos agrícolas aplicados nos cultivos e para a falta de monitoramento climático em lugares remotos. Ferramenta assertiva de tomada de decisão rápida ao agricultor, leva a conectividade direto da lavoura até produtor. A SEAS Agro realiza o monitoramento climático de cada talhão de uma propriedade, cruza os dados e, através da inteligência artificial embarcada na plataforma, consegue dar a probabilidade de cada doença que pode ocorrer no talhão monitorado. O produtor tem uma otimização na aplicação de defensivos agrícolas, redução de custos e informações mais precisas.	Pequenos e médios produtores com área de até 150 hectares.
PROJETO QUINTAIS ORGÂNI- COS São José/SC	Arrendamento de quintais ociosos para produção de alimentos orgânico, compostagem de rejeitos orgânicos, redução de custo e impacto ambiental e geração de renda e saúde. Consumo de Alimentos orgânico, tratamento de resíduos orgânicos e venda de excedentes para complemento de renda. As tecnologias desenvolvidas no Projeto, tais como novas cultivares, conhecimento das propriedades funcionais dos alimentos que compõem o Quintal, assim como o processo de verticalização ou transformação e agregação de valor aos alimentos deverão promover a inclusão social de beneficiários, assim como, viabilizar a geração de emprego e renda.	Os proprietários dos quintais, As comunidades consumidora, escolares, indígenas, quilombolas. Agricultores Assentados, Agricultores Familiares

Continua

Continuação

RESPONDENTES QUESTIONÁRIO		
Nome do NS	Missão Social	Público Impactado
YOUNGERS (YnaWeb) Curitiba/PR	Metodologia auxilia pessoas em vulnerabilidade a gerarem renda, através de emprego e/ou novos negócios a partir de aplicativo. O foco é a geração de renda, através do emprego decente ou do empreendedorismo de micro negócios nas comunidades.	Jovens entre 14 e 35 anos vulneráveis ou necessitados
SURDO PARA SURDO Joinville/SC	Educação bilíngue em língua de sinais, com aulas particulares online e tecnologias para o apoio do aprendizado. Acesso à educação de qualidade para os surdos, na sua própria língua, a Libras, empoderando e gerando desenvolvimento de seu intelecto e relacionamento social.	Surdos que se comunicam com a Língua Brasileira de Sinais.
ALKA ENERGIA Florianópolis/SC	Reduzir os custos com energia promovendo acessibilidade à geração distribuída de energia limpa para consumidores que não querem ou não podem investir. Reduz a conta de luz utilizando créditos de energia limpa.	Todo consumidor de energia (varejistas/residências)
CONECTA PROJETOS Joinville/SC	Negócio Social que visa fortalecer e mobilizar o Ecossistema de Inovação e Impacto Social, conectando os diferentes atores (OSCs, empresas e Pessoas Físicas) às oportunidades de qualificação para uma gestão eficiente, transparente e engajada com as diferentes estratégias de captação de recursos, para que suas ações contribuam de forma efetiva e eficiente para a transformação, geração de valor e impacto social. Missão: Garantir que ações sociais sejam realizadas com efetividade, buscando transformar significativamente a vida da população em situação de vulnerabilidade social.	

Fonte: Elaborada pela Autora (2020).

Salienta-se que a partir deste momento preservar-se-á a identificação dos respondentes da pesquisa. A escolha por manter o sigilo acerca do nome dos indivíduos e dos NS que responderam aos questionários ou participaram das entrevistas foi deliberada visando permitir que pudessem dar suas opiniões sem que fossem expostos. Além disso, os respondentes e entrevistados foram cientificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido sobre as precauções cabíveis para preservar a integridade e identidade deles.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados, utilizou-se o método de categorização. Segundo Bardin (2014), a categorização é a prática mais antiga utilizada pela análise de conteúdo e visa isolar elementos para depois agrupá-los e posteriormente interpretá-los. A profundidade da análise de conteúdo da pesquisa será garantida com o apoio do Software e ATLAS.ti® 8, que conferirá confiabilidade e validade ao trabalho. A análise de conteúdo é uma metodologia de pesquisa que possibilita descrever e interpretar, sistematicamente, o conteúdo de toda classe de documentos e textos (BARDIN, 2014).

Para Bardin (2014), a técnica de análise de conteúdo está baseada em três fases distintas: a primeira refere-se à pré-análise; a segunda à exploração do material e, por fim, a do tratamento dos resultados, que permite a inferência e a interpretação. As categorias precisam de ancoragem na fundamentação teórica utilizada, mas também precisam estar em harmonia com os dados coletados durante a pesquisa. Godoy nos apresenta a principal ferramenta, que consiste no confronto entre a teoria e os dados empíricos, lembrando que as categorias são predefinidas, contudo podem ser alteradas e/ou complementadas. “As categorias são tentativas preliminares desde o início da análise e permanecem flexíveis já que, sendo derivadas dos próprios dados, devem acomodar dados posteriores” (GODOY, 2006, p. 138). Nesse trabalho, as categorias norteadoras estão relacionadas aos objetivos geral e específicos traçados. O quadro abaixo compartilha as categorias relacionadas aos construtos negócios sociais, hibridismo e tensões organizacionais.

Quadro 5 - Categorização da Pesquisa

Categoria Teórica	Categoria Analítica	Subcategorias identificadas ATLAS.ti®8	Objetivo
Negócios Sociais Yunus, 2006; 2010;	Negócios Sociais (NS)	Empreendimento, Social.	Compreender missão e funcionamento deste tipo de negócio.
	Distribuição dos dividendos (DIV)	Lucro, Acionistas.	Identificar se os empreendimentos distribuem os lucros ou não.
Dimensões da organização híbrida Battilana; Dorado, 2010; Battilana; Lee, 2014	As atividades Organizacionais (AO)	Recursos.	Verificar se as alocações de recursos contemplam missão social e perspectiva comercial de maneira integrada ou diferenciada.
	Composição da Força de Trabalho (CFT)	Contratação, Socialização.	Entender se a contratação, capacitação e socialização estão voltadas para atender a perspectiva comercial e/ou objetivos econômicos
	Design Organizacional (DO)	Estrutura, Atividades.	Analisar o impacto da estrutura organizacional, dos incentivos e sistemas de controle e dos mecanismos de governança nos objetivos sociais e econômicos através da integração ou diferenciação das atividades.
	Cultura (CUL)	Imagem, Equipe.	Compreender a imagem formada pela organização a partir de sua atuação local e no país considerando os objetivos sociais e os objetivos financeiro-econômicos.
	Relacionamentos Interorganizacionais (RI)	Parcerias. Divergências.	Compreender a interação com os stakeholders a partir da integração ou diferenciação dos objetivos sociais e os objetivos financeiro-econômicos.

Continua

Continuação

Categoria Teórica	Categoria Analítica	Subcategorias identificadas ATLAS.ti@8	Objetivo
Tensões Lewis,2000; Smith; Gonin; Besharov, 2013	As tensões relacionadas à aprendizagem (AP)	Conhecimento, Missão, Visão.	Identificar como o modelo híbrido influencia o crescimento, escala e as mudanças que emergem de diferentes horizontes de tempo nos NS.
	As tensões relacionadas ao pertencimento (PER)	Identidade, Relações.	Identificar a existência de identidades divergentes em subgrupos dos NS.
	As tensões relacionadas à organização (ORG)	Processos.	Entender as dinâmicas internas divergentes (missão social e objetivos econômicos), como estruturas, culturas, práticas e processos nos NS.
	As tensões relacionadas aos resultados (RES)	Desempenho, Planejamento, Índices.	Compreender os resultados relacionados as métricas, resultados e <i>stakeholders</i> dos dois tipos de objetivos (social e financeiro).

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

As categorias nortearam a codificação, contudo, não a limitaram. Os seus significados foram constantemente reconstruídos ao longo da análise, na medida em que os dados empíricos traziam elementos novos. As subcategorias foram substituídas com a ajuda do software da análise de dados, que realizou as relações entre as categorias, os questionários, entrevistas, áudios e materiais bibliográficos. Destaca-se que a análise de dados, em sua íntegra, foi alicerçada na fundamentação teórica do presente estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

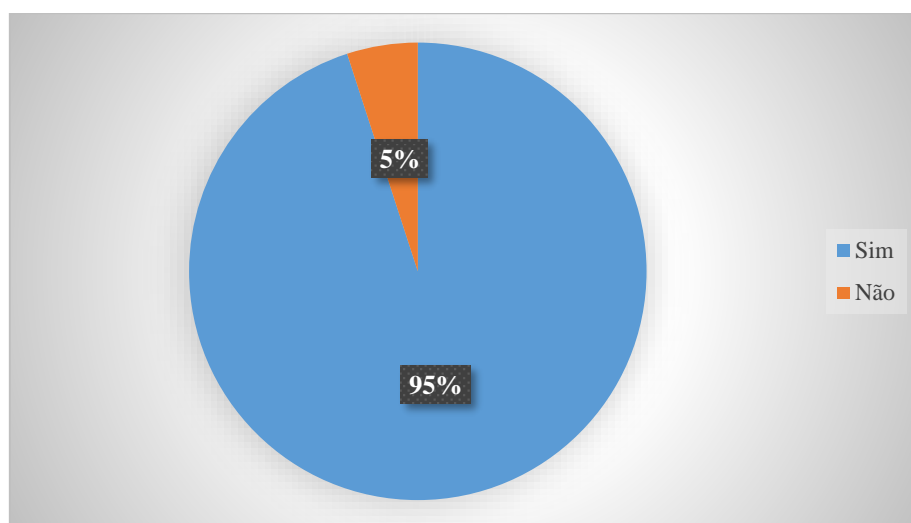
Considerando que um dos cuidados da pesquisa foi permitir a liberdade de opinião e expressão dos empreendedores dos NS, com o objetivo de se garantir a leitura mais fiel possível dos NS que se localizam na Região Sul do Brasil, o anonimato será mantido. Assim, os entrevistados e respondentes dos questionários serão identificados: E1, E2, E3, E4, E5, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12, R13, R14, R15.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS SOCIAIS

O capítulo pertinente à análise dos resultados começa na apresentação e perfil dos proprietários e gestores respondentes da pesquisa que é por onde o Negócio Social se inicia. O empreendedor social, como se autodenominam, são pessoas engajadas a construir uma sociedade mais sustentável e equânime, desenvolvem soluções utilizando tecnologias, conhecimento e persistência, são motivados a solucionar um problema social e/ou ambiental.

Os pesquisados entendem que para o NS dar certo, seu gestor/fundador precisa dar certo também. Desse modo, inicia-se a apresentação dos dados pelo perfil dos respondentes: 65% são mulheres e 95% são proprietários dos negócios, assim, em relação ao quadro societário as mulheres são a maioria.

Gráfico 1 - Proprietário do Negócio

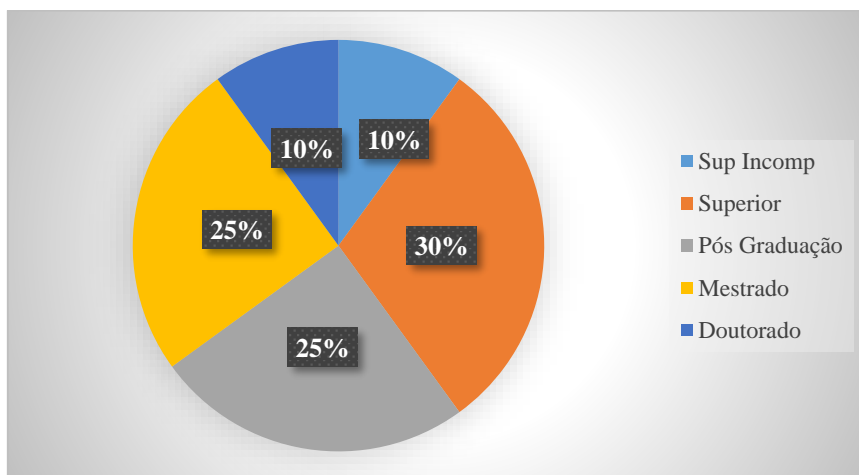


Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Quanto ao grau de escolaridade dos respondentes: 02 possuem o nível superior incompleto, 06 o nível superior, 05 pós graduação, 05 mestrado e 02 doutorado. As profissões

são múltiplas: assistente social, pesquisador (a), arquiteto(a), filósofo, pedagogo (a), engenheiro (a) agrônomo, professor (a), artesão (ã), analista sistema de informação.

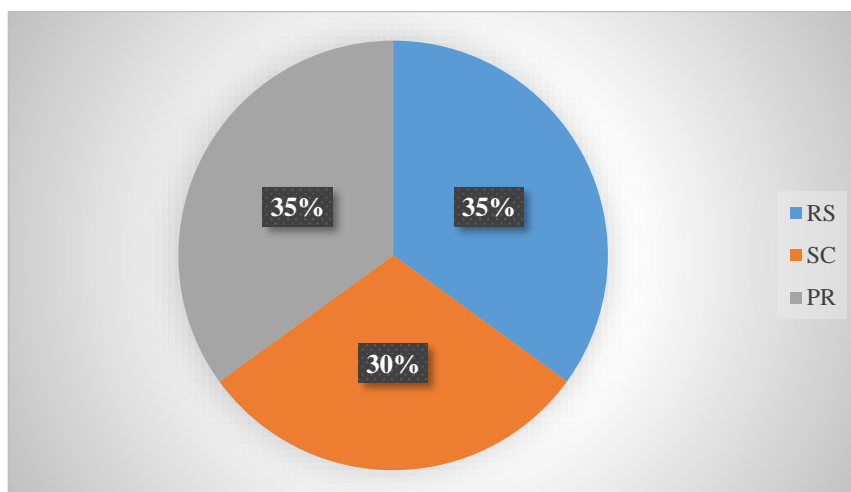
Gráfico 2 - Grau de escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Estado da Federação em que os NS se encontram: 07 estão localizados no Rio Grande do Sul, 06 em Santa Catarina e 07 no Paraná.

Gráfico 3 – A distribuição dos NS nos Estados do Sul do Brasil



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

No que concerne ao setor de atuação dos NS, os mesmos são inerentes aos pilares serviços financeiros, cidadania, educação, saúde, cidades e tecnologias verdes, e estão concentrados nas seguintes áreas: elaboração de projetos sociais para captação de recursos; serviços de planejamento, gestão, elaboração de projetos, captação de recursos, cursos e treinamentos para fortalecer a atuação das ONGs; logística reversa de resíduos com geração

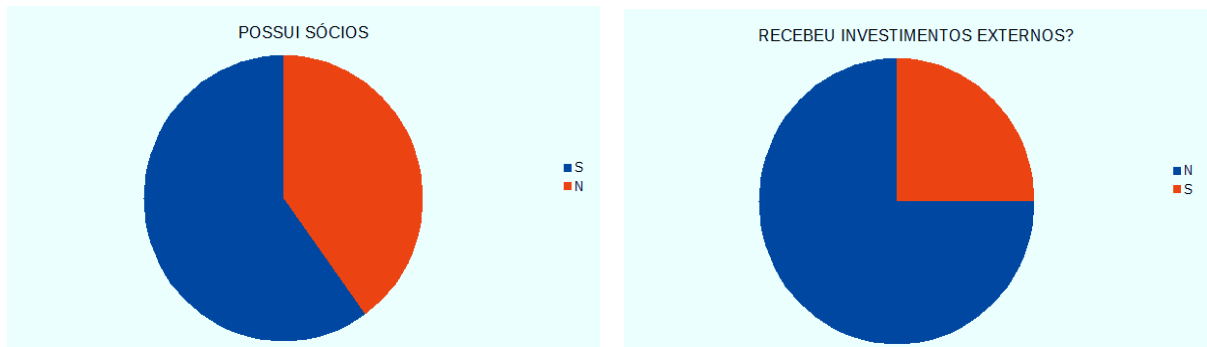
de renda para mulheres; moda sustentável; transformação de comunidades através do plantio de árvores; tênis vegano e sustentável; quintais orgânicos para consumo de alimentos orgânico, tratamento de resíduos orgânicos e venda de excedentes para complemento de renda; geração de renda com foco na juventude e erradicação pobreza; moda e inclusão de pessoas portadoras de Transtorno do Espectro Autista (TEA) na sociedade; moda sustentável e mudança de hábitos de vida e de consumo; consumo consciente e economia circular; moda para mulheres *plus size*; economia sustentável e consumo consciente; educação bilíngue em língua de sinais; dispositivo para mobilidade urbana adaptado às cadeiras de rodas; solução inovadora para transformar desperdícios de energia em oportunidades de eficiência energética; reciclagem do lixo e diminuição da extração de recursos naturais; plataforma para redução de defensivos agrícolas aplicados nos cultivos e monitoramento climático; acessibilidade à geração distribuída de energia limpa.

No que se refere ao tempo de vida dos NS, 05 estão atuando no intervalo de seis meses a 2 anos, 10 estão no mercado no intervalo de dois anos e quatro anos, 06 estão atuando entre cinco anos e nove anos e 02 estão no mercado acima dos dez anos.

Quanto ao número de colaboradores, 65% possuem até 4 colaboradores. Já a faixa de faturamento anual é bastante heterogênea, sendo que 02 empreendimentos saíram da incubadora no final do ano de 2019 e não informaram renda, outros dois respondentes não quiseram informar, 04 informaram valores acima de R\$ 100.000,00 e os 12 empreendimentos restantes informaram os valores entre R\$ 5.000,00 e R\$ 80.000,00.

O formato jurídico dos NS estão distribuídos entre 11 microempresa (Ltda/ME), 05 são microempreendedores individuais (MEI) e 02 startups ainda sem CNPJ que operam junto ao CNPJ da empresa mãe que possui os mesmos CNAES (principal e secundário). No que diz respeito à participação societária, 12 NS ou 60% possuem sócios. Outra informação é a de que 15 NS não receberam investimentos de outra pessoa (pública ou privada) para o início e manutenção de suas atividades, conforme demonstra o gráfico a seguir.

Gráfico 4 – Participação societária e Recebimento de investimentos



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Dois pontos devem ser destacados nesta análise, o primeiro diz respeito ao faturamento anual dos NS. Os negócios que possuem a presença masculina na fundação e propriedade dos negócios possuem o faturamento muito mais expressivo, enquanto os negócios criados e mantidos pelas mulheres possuem os faturamentos inferiores. Há de se destacar que todos os empreendimentos da pesquisa que possuem como vértice a cidadania e educação foram fundados por mulheres, em contrapartida, os negócios associados às cidades e tecnologias verdes foram fundados e mantidos por homens.

Os empreendedores dos NS são agentes com visões de mudanças sociais, que se utilizam de ferramentas de gestão e de habilidades a fim de realizarem ações que gerem valor social e resultem em impacto positivo social ou ambiental para a sociedade (OLIVEIRA, 2004; KEDMENEK; REBERNIK; TOMINC, 2016). As falas das respondentes dos NS, E5 e R1, legitimam estes fundamentos:

Na década de 90 eu comecei o curso de agronomia, depois de 2010 eu senti a necessidade de um novo desafio na minha vida profissional. A Sui Generis para mim é a realização de um sonho porque eu sempre admirei ter um negócio, ser empreendedora. Eu não criei a Sui Generis para ser apenas uma marca de roupas femininas eu sempre quis que esta marca tivesse algo a mais, um propósito. Toda a coleção tem uma preocupação e está ligada a uma causa, tem uma responsabilidade social ou ambiental. Cada coleção tem uma inspiração, vai trazer diferentes realidades. **E5**

Sempre carregamos nossas raízes... e foi a partir de muitas sementes, cultivadas por meus pais e tantos outros afetos, que cheguei até aqui; reunindo minhas experiências de vida com o que aprendi na faculdade de design gráfico, a maternidade e o amor ao planeta. Tudo começou com muito incentivo à arte, educação livre, – e uma grande espiritualidade ao meu redor. Quando criança, os verões na praia e a rotina saudável de subir em árvores, colher frutas e tomar banho de cachoeira no sítio despertaram um forte vínculo com a terra. E cada vez mais foi se enraizando essa conexão intensa com a natureza. (...) A gente hoje se preocupa tanto com alimentação orgânica, mas a roupa vai tanto agrotóxico quanto o alimento. A indústria têxtil é a segunda mais poluente do mundo, gerando um enorme impacto ambiental e social no planeta, então, Roupas e acessórios orgânicos, confeccionados com impressão botânica e tingimento natural,

buscando maneiras de mostrar ao mundo que é possível, sim, nos vestirmos de forma autêntica e bonita, sem agredir a natureza, sem excessos e desperdícios. Convidamos você a conhecer nossa contribuição para um mundo mais justo, limpo e bonito, com arte, produção manual em pequena escala, matéria-prima orgânica, insumos naturais, reciclagem de materiais e mão-de-obra local. **R1**

Os ES geralmente criam suas organizações por causa de um profundo compromisso com a missão social (Bornstein, 2005), que fornece inspiração, foco e motivação. Segundo a Ashoka, 2014 “os empreendedores sociais são indivíduos com soluções inovadoras para os problemas mais prementes da sociedade. Eles são fortemente engajados e muito persistentes, enfrentando as principais questões sociais e oferecendo novas ideias para a mudança em larga escala” (ASHOKA, 2014).

A transição para uma economia circular, essência do nosso negócio, não é algo simples, mas bastante complexo, requerendo o redesenho dos processos, produtos, sistemas e a mudança de paradigma e cultura em relação ao descarte e a durabilidade dos produtos. O que vemos hoje acontecer com a maior parte dos produtos é a obsolescência programada, que seria um dos primeiros problemas que deveria ser solucionado(...). Novos modelos de negócio, uma nova forma de agir, consumir e descartar, são itens fundamentais numa transição para a economia circular. Neste sentido, a questão educacional, a difusão do conceito e de suas implicações são pontos cruciais para que ele seja difundido e aplicado. **E1**

Somos orgânicos. Acreditamos que nossas escolhas são pegadas que deixaremos no planeta. Por conta disso, desenvolvemos camisetas com matérias primas não poluentes e manejo responsável de recursos naturais, culturais e sociais utilizados nos processos de produção. Costuramos de maneira sustentável cada ponto do que acreditamos e levaremos adiante (...) agir é mobilizar nossos desejos e atitudes na mesma direção. No nosso negócio acreditamos que a cultura e a preservação ambiental nos levam a questionar comportamentos e (re)pensar as formas como agimos. Por isso, investimos em ações que vão além da produção de nossas camisetas, são ações que visamos contribuir com o meio ambiente e reforçar ideias. Assim, trabalhamos em parceria com artistas e iniciativas que informam sobre os problemas reais e nos levam a pensar em novas formas de atuar dentro de nossa expertise. Nosso desejo é expandir nossa atuação e engajamento. Sonhamos a cada ano poder conhecer, aprender e colaborar com novas ideias, projetos, campanhas. Nosso desejo é agir! **R2**

Por ser capaz de converter assuntos relacionados à sociedade em oportunidades, de criar e transformar a experiência empreendedora em conhecimento empreendedor (PHILLIPS et al., 2015; MUÑOZ; KIBLER, 2016; SASTRE-CASTILLO; PERIS-ORTIZ; DANVILADEL VALLE, 2015) o empreendedor social torna-se um gerador de transformação da realidade. Segundo Melo Neto e Fróes (2002), os empreendedores sociais [...] criam novas organizações, abrem seus próprios negócios, vão em busca de recursos, tecem novas redes de colaboração e apoio mútuo, investem seu tempo e seus poucos recursos naquilo em que acreditam e acalentam dia a dia seus sonhos de transformação (MELO NETO; FRÓES, 2002, p. 14).

Mais ou menos há uns 10 anos atrás com uma ideia na cabeça e um propósito nas mãos surgiu a (...), nós sendo uma empresa social, resolvemos que tudo o que a gente fazia deveria ser revertido para a transformação da sociedade. Tudo que a gente faz, os cursos, palestras, treinamento, workshops, eles existem porque a gente quer participar desta transformação do Brasil de geração de renda, de empregabilidade, de empreendedorismo, a gente acredita nos jovens. Nosso foco é a geração de renda, através do emprego descente ou do empreendedorismo de micro negócios nas comunidades. **R4**

A ideia partiu de uma dor pessoal. Como mulher gorda por boa parte da vida sofri vários tipos de preconceito e principalmente, a dificuldade de encontrar roupas que não fossem destinadas a um público mais velho. Mesmo em uma cidade de praia, não encontrei biquínis em 2019 nas lojas de Florianópolis, que não fossem extremamente caros ou para senhoras. Nesse sentido, lançamos a pergunta: O dinheiro de uma mulher gorda vale menos que o de uma mulher magra? Não? Então porque não temos as mesmas oportunidades de consumo? **R10**

Constatou-se durante a realização da pesquisa que alguns negócios possuem vinculação da missão social da organização à figura do empreendedor (fundador/gestor) como representante legítimo do propósito social definido, conforme apresentado pelos autores Hlady-Rispal e Servantie (2018). Essa característica se destaca ainda mais quando a motivação para criação do empreendimento está relacionada à sua história de vida (BAGGIO, A.; BAGGIO, D., 2014).

Eu sou CODA (filha de pais Surdos), cresci na comunidade Surda e a Libras foi minha primeira Língua. Eu sou formada em design, mas sempre fui chamada para trabalhar como intérprete de Libras. Tudo mudou quando eu fiz uma pós na área de educação bilíngue para surdos, que é Libras e português. Tive um professor que um dia chegou na sala triste e frustrado pela falta de inclusão, falando que grande parte da culpa era nossa, dos próprios alunos “porque eu sei que muitos de vocês só estão fazendo essa pós para ganhar o diploma, ganhar o salário e não pensar mais em como trabalhar para criar uma sociedade mais inclusiva.” E aquilo me fez refletir muito e me incentivou a participar numa aceleração de impacto, foi quando nasceu (...)**R15**

Os estudiosos exploraram as características dos atores institucionais que geram e sustentam empreendimentos sociais (ZAHRA, GEDAJLOVIC; NEUBAUM, 2009). Esses estudos sugerem que a criação de empresas sociais que acomodam lógicas divergentes não exige apenas empreendedores com um compromisso e paixão excepcionais pela missão social (BORNSTEIN, 2004; DEES, 2001) e uma ética de cuidado para manter o foco no bem-estar social (PACHE, 2013), mas também indivíduos que têm a capacidade de gerenciar demandas contraditórias que emergem de múltiplas lógicas (SMITH et al., 2012).

Os empreendedores estão expostos a altos riscos e julgamentos oriundos de muitos lugares, o que lhes gera pressão, ansiedade, instabilidade emocional (...) **R3**

As características que originam suas melhores qualidades são também as que originam seus maiores desafios. É a capacidade de se manter firme na visão que dá origem à

resiliência, mas pode também dar origem à teimosia e dificuldade de ouvir *feedbacks*. O otimismo permite fazer planos futuros, mas este mesmo otimismo pode cegar e fazer que deem passos grandes demais para o momento atual. **E4**

Destaca-se que, de acordo com Sachs, Lopes e Dowbor (2010): “O sistema hoje vigente produz muitos bilionários, mas não responde aos anseios de uma vida digna e sustentável para todos. Na realidade, agrava todos os problemas, e nos empurra para impasses cada vez mais catastróficos. Temos um deslocamento ético fundamental pela frente: parar de nos admirar com a fortuna dos afortunados, como se fossem símbolos de sucesso. A ética do sucesso deve estar centrada no que cada um de nós, individualmente ou em atividades institucionais, contribui para melhorar o planeta, e não no quanto consegue dele arrancar, ostentando fortunas e escondendo os custos” (SACHS; LOPES; DOWBOR, 2010, p. 2).

Os nossos oceanos estão virando plástico! Os efeitos são cada vez mais visíveis, anualmente são jogados cerca de 8 milhões de toneladas de plástico nos oceanos e até 2025 se nada mudar, esse número irá triplicar, criando verdadeiros oceanos de plástico. Embora possuímos muitos resíduos que possam ser reaproveitados, ainda preferimos extrair mais recurso da natureza. Temos ônibus, porém andamos de carro, possuímos energia solar, mas preferimos o petróleo, produzimos o triplo de comida do que precisamos e ainda falta. Precisamos fazer alguma coisa, é esse o mundo que queremos deixar para nossos filhos? **R6**

Para a gente é muito importante sabermos que nosso produto é feito de maneira consciente, ou seja, que nossos colaboradores sejam pagos de forma justa e tenham boas condições de trabalho e, claro, também acreditem na nossa missão, que é ajudar o próximo. Queremos uma alternativa mais sustentável, e por isso ele é produzido com tecido de algodão reciclado e garrafa pet, e a borracha que usamos na lateral do tênis é feita a partir do reaproveitamento de outras borrachas que seriam descartadas. Também não utilizamos nenhum produto de origem animal para produzir nossos tênis, tornando eles veganos! **R12**

Dando continuidade à primeira fase da pesquisa que se concentra no entendimento do perfil do ES e a caracterização dos NS identificou-se que a similaridade entre empreendedor (negócio tradicional) e ES é estabelecida pelo *modus operandi* comum a esses dois agentes, habilitados e engajados no uso das técnicas e tecnologias advindas do mercado para atingirem seus objetivos. A distinção entre ambos seria baseada no objetivo de suas ações: enquanto o empreendedor, em tese, prioriza o lucro, o ganho individual e os interesses de sua organização, o empreendedor social tem como meta a resolução de problemas sociais. Melo Neto e Fróes (2002) destacam, ainda, que o empreendedor social tem o olhar voltado para a coletividade; fala na primeira pessoa do plural (nós); sente indignação diante da exclusão social, da pobreza e da miséria; e encontra, muitas vezes, no risco de vida do outro, a motivação e o impulso para as suas ações.

O perfil desses respondentes retrata um ES dotado de capacidade de gerar mobilização coletiva (cooperação dos outros atores sociais) e, igualmente, de estabelecer conexões e redes que provoquem mudanças (GRANOVETTER, 1973; BURT, 1995).

Complementando o cenário detalhado acima, é também fundamental que um negócio social considere o trabalho em rede, fazendo parcerias com diferentes *stakeholders*, de forma a fortalecer e ampliar o impacto da atuação do negócio; relações de trabalho decente (combate ao trabalho escravo, forçado ou infantil; trabalhadores devem operar dentro de normas de segurança); cuidado com a cadeia produtiva (seleção e avaliação dos fornecedores); gerenciamento do impacto ambiental (minimizar os impactos ambientais e o uso dos recursos naturais); articulação com as políticas públicas.

Preciso saber a origem de todas as matérias primas, como a pigmentação natural das tintas que precisam ser livres de petróleo ou a origem do algodão, linho ou seda que compõem as malhas, assim como os processos industriais ou artesanais que fabricam meus insumos. Tecnologias verdes são sempre muito bem vindas e ainda que não tenham um processo verdadeiramente verde, só por estarem no caminho, precisamos ser estimuladas para que tenhamos mais pesquisas sobre técnicas de produção sustentáveis. **R2.**

Nosso negócio avalia os impactos sociais/ambientais a todo momento. A marca possui várias ações, ainda que pequenas, de responsabilidade social e ambiental. Em termos de responsabilidade social temos o trabalho com os autistas e a preocupação em incentivar a economia local, pois parte das peças era produzida em São Paulo agora está toda concentrada em Curitiba. **E5**

Na escolha de fornecedores sempre procuramos saber da idoneidade das empresas, (considerando seus anos de existência no mercado), qualidade do produto fornecido e certificações de responsabilidade social e ambiental. Em termos dos *freelancers*, buscamos dar oportunidade para quem esteja entrando no mercado, desde prover suas competências e responsabilidade. Para a parte de produção, buscamos costureiras autônomas e fábricas que ofereçam boas condições de trabalho. **R14.**

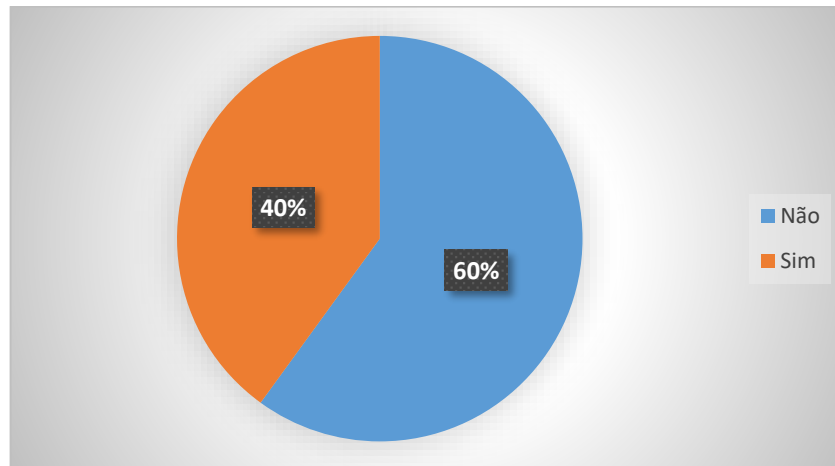
Dees e Anderson (2003) discutem a complexidade enfrentada pelos empreendedores sociais devido à natureza de seus objetivos denominados divergentes dentro dos seus NS. O recorte abaixo é um exemplo desta situação:

Sempre desejo valorizar muito todas as matérias primas e os profissionais envolvidos na produção, especialmente as costureiras que estão inseridas em projetos sociais e cooperativas. Mas acabo sempre entrando num problema, pois ao aumentar o valor da mão de obra acabo tendo um produto mais caro e por vezes, inviável, aí acabo diminuindo a minha margem de lucro para poder ter vendas. Outro fato que ocorre é o trabalho mais focado no atendimento corporativo, onde minha margem de lucro fica em torno de 40% em oposição ao trabalho com o varejo onde minha margem de lucro é de 60%, isso porque para o corporativo as quantidades são maiores para as costureiras que recebem a mesma coisa de quando produzem para mim no varejo. Mesmo obtendo uma margem de lucro menor, acabo dando preferência onde teremos mais trabalho e remuneração para as costureiras e também onde teremos um número

maior de camisetas sendo produzidas de forma responsável, ainda que com margem de lucro menor. **E2.**

Quando questionados se já sacrificaram a criação de valor social para captura de valor econômico do negócio, 12 respondentes dos NS, representando 60% dos empreendimentos, responderam positivamente conforme o Gráfico 6. O número revela que em alguma situação os ES priorizaram o valor econômico sacrificando a missão social.

Gráfico 5 – Opção entre Valor Social x Valor Econômico



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

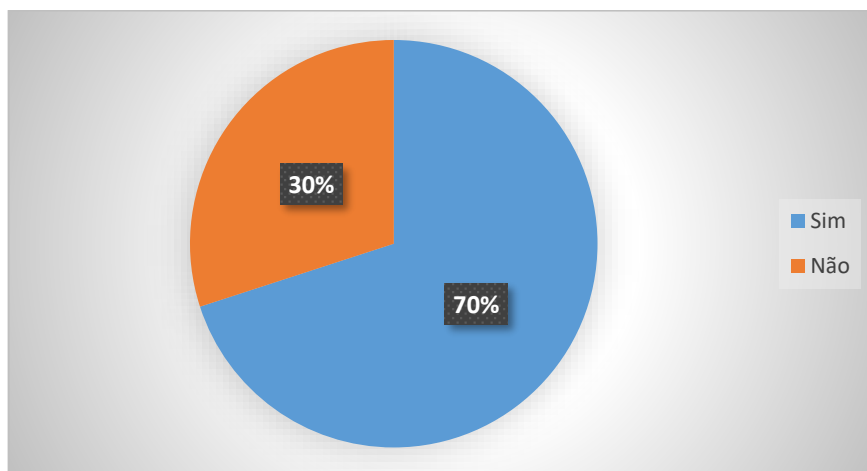
Outro ponto estudado pela pesquisa foi a distribuição de lucro. A abordagem NS, desenvolvida originariamente por Yunus (2000), considera que o lucro deve ser reinvestido no próprio negócio, sem uma distribuição de dividendos. Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) avançaram no campo do conhecimento destinado aos NS ao imporem maior rigidez em relação à distribuição de dividendos. Os autores defendem que o proprietário ou investidor de um NS não visa gerar lucro para si mesmo, porém tem direito a recuperar seu investimento inicial, caso tenha interesse em fazer esse resgate financeiro. O excedente econômico gerado é reinvestido no próprio negócio e, em última instância, canalizado aos beneficiários na forma de redução de preços, serviços mais qualificados e maior acessibilidade, com a inclusão de novos beneficiários.

No Brasil, a Artemisia, aceita que os dividendos sejam distribuídos. Esta perspectiva está alinhada com a visão de Dees (1994), que considera que os investidores em NS podem obter retornos financeiros, desde que sejam abaixo do mercado, sem a pretensão de obter lucros semelhantes às organizações tradicionais.

Nos NS pesquisados, 70% utilizam as receitas excedentes para reinvestir na missão social. Neste sentido, coadunam e incorporam a abordagem defendida por Yunus de utilização

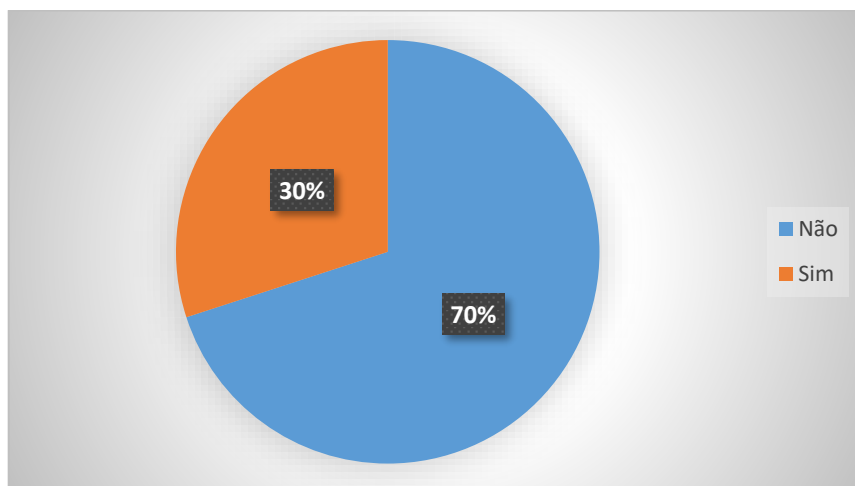
do excedente das receitas para reinvestir no próprio negócio. O Gráfico 7 revela que 14 empreendimentos reinvestem seus lucros no negócio. Como forma de ratificar o resultado desta questão, em outro momento da pesquisa foi realizada uma questão sobre a distribuição dos dividendos. O resultado está representado no Gráfico 8 e reafirma a preocupação dos respondentes em reinvestir os lucros no próprio negócio, compartilhando da lente teórica que defende que o lucro deve ser visto como um instrumento de transformação social e não uma fonte de riqueza para os investidores e proprietários.

Gráfico 6 – Utilização da receita excedente na Missão Social



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Gráfico 7 – Receita Excedente e Dividendos



Fonte: Elaborada pela Autora (2020)

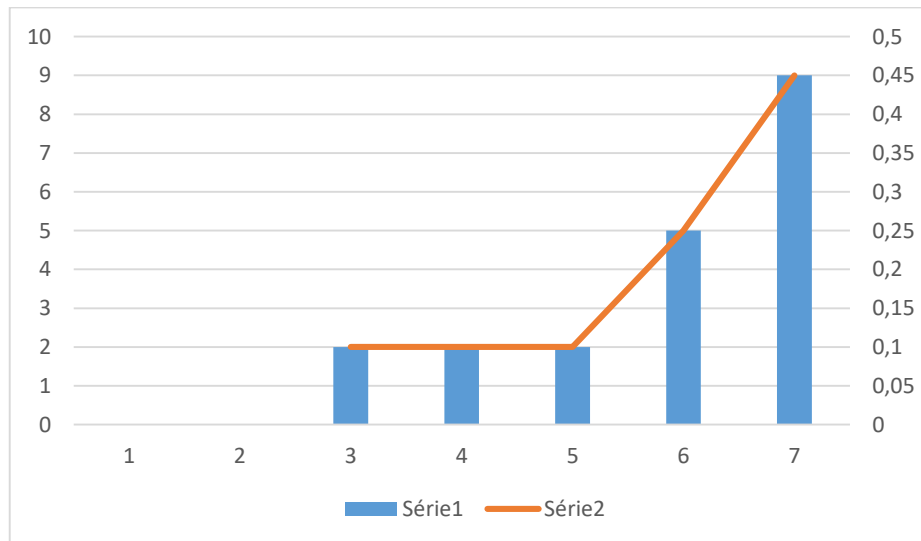
A seguir apresentar-se-á uma série de gráficos que foram elaborados através de questões tipo escala que compuseram os questionários e entrevistas. A escala foi denominada “Escala do Cenário Atual dos Negócios Sociais da Região Sul do Brasil” solicitando aos respondentes

suas percepções ou opiniões quanto às afirmativas, marcando na coluna do número que correspondesse ao seu grau de concordância: 1 Discordo totalmente e 7 Concordo totalmente, sendo que a resposta mais próxima de 1 reflete uma situação desfavorável e, mais próxima de 7 retrata um panorama positivo.

As categorias de resposta serviram para capturar a intensidade das percepções dos respondentes no que se refere às relações com *stakeholders*, compartilhamento de experiências e conhecimentos, criatividade, variedade de produtos e serviços, melhorias e inovações, habilidades e rapidez para enfrentar mudanças. A partir de agora passa-se a analisar as respostas:

- 1) A organização e sua relação com os patrocinadores, parceiros e beneficiários e adaptação às mudanças no seu campo de atuação.

Gráfico 8 – NS e a relação com os Stakeholders

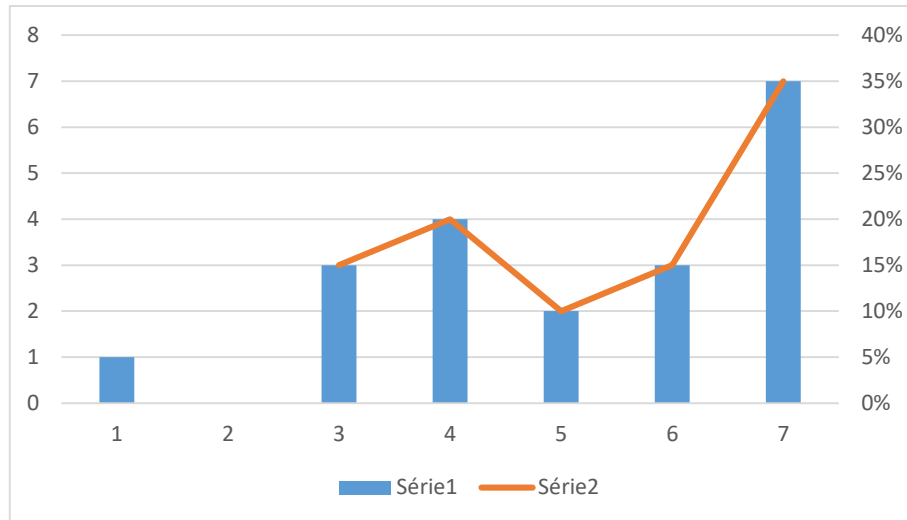


Fonte: Elaborada pela Autora (2020)

O gráfico expressa em números a disposição dos gestores em criar sinergia e empatia com o meio onde seus negócios estão inseridos e a relação com múltiplos *stakeholders*. 70% dos respondentes indicaram o conceito 7 e 6, indicando a boa relação com os *stakeholders* e favorável ambiente para adaptação às mudanças.

- 2) A organização utiliza rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir recursos para melhorar a infraestrutura do negócio.

Gráfico 9 - Conexões e Redes NS

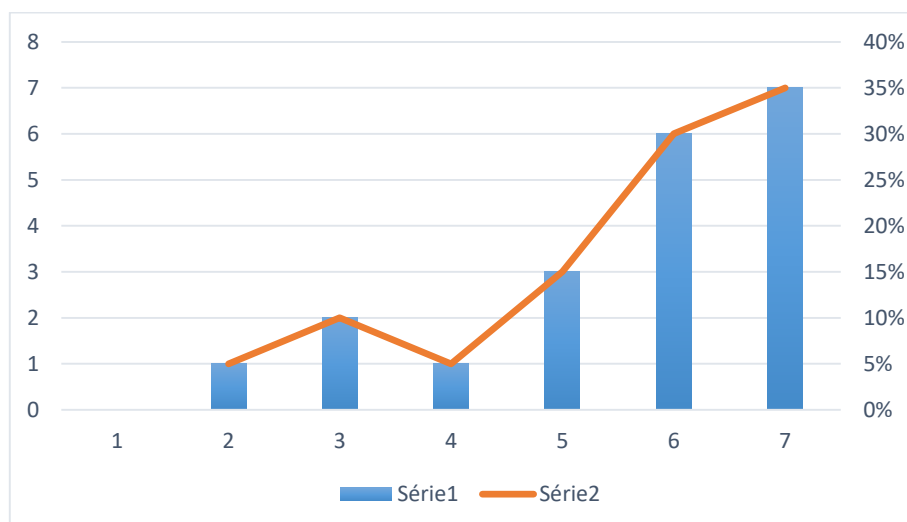


Fonte: Elaborada pela Autora (2020)

Conforme o gráfico, os graus de percepção ficaram relativamente distribuídos. Um NS indicou o grau 1, outros 3 e 4 indicaram os graus 3 e 4, respectivamente. Neste sentido, pode-se compreender o empreendedor social como um ator articulador de redes, um sujeito capaz de estabelecer pontes e de criar conexões possibilitando mudanças e geração de inovações.

- 3) Compartilhamento pelo NS de informação, bens, dicas, experiências e conhecimento com outras organizações e parceiros.

Gráfico 10 - Relacionamento Investidores e outras organizações



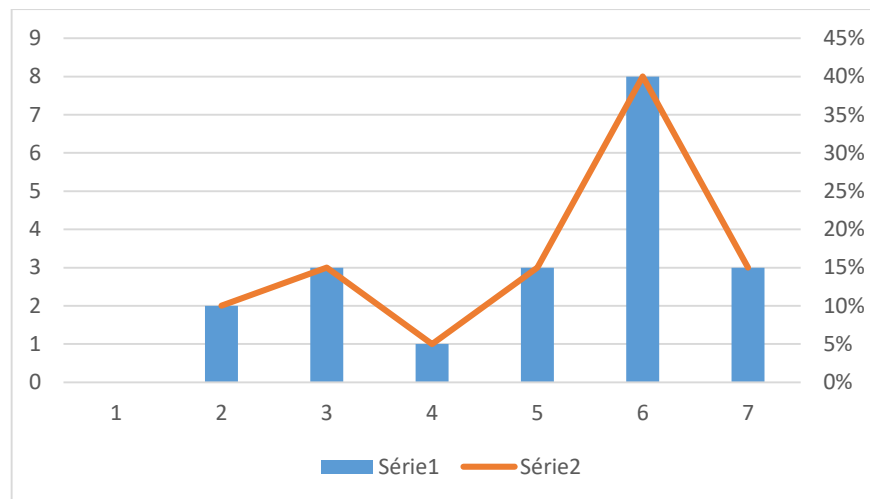
Fonte: Elaborada pela Autora (2020)

No que diz respeito à capacidade de gestão do conhecimento, primordial para os NS devido à inovação e à necessidade de se compreender o cliente e beneficiários, os processos de gestão do conhecimento são relacionados à informalidade, confiança em fontes externas e dão ênfase a atividades de socialização. O gráfico demonstra que os NS estão inseridos em um

ambiente organizacional favorável para a escalabilidade e o aumento da capacidade de geração de impacto social mais significativo.

- 4) A organização possui boa variedade de produtos/serviços para atender às necessidades dos beneficiários.

Gráfico 11 - Mix Produtos e Serviços



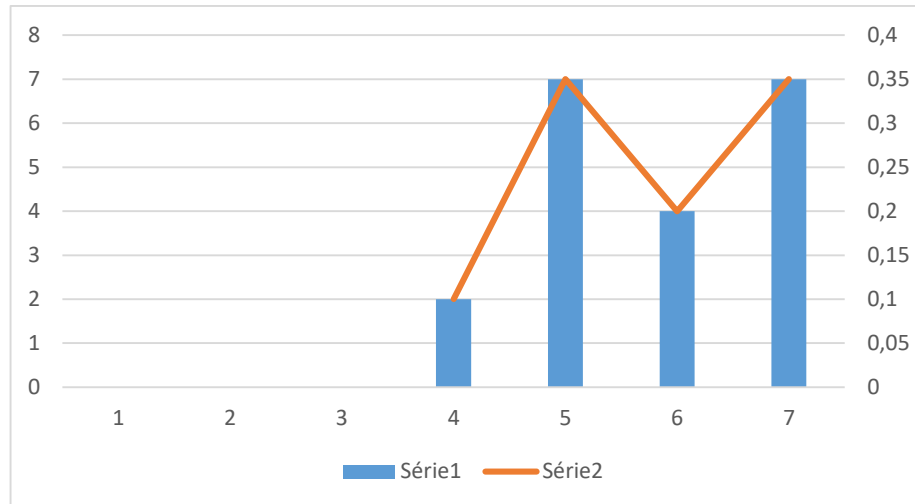
Fonte: Elaborada pela Autora (2020)

Na tentativa de reduzir as desigualdades e os problemas sociais os empreendedores sociais criam produtos e serviços que procuram atender necessidades sociais por meio de modelos de negócios não tradicionais, com capacidade de geração de valor compartilhado e não somente benefício social garantindo crescimento sustentado. O gráfico acima representa esta realidade: novos modelos de negócios baseados na obtenção do ganho econômico e no atendimento às expectativas sociais.

No que se refere ao estímulo da criatividade no ambiente dos negócios, 100% deles se consideram criativos e buscam a inovação em processos e novos métodos de trabalho. Assumem comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas. Segundo os pesquisados, a criatividade é inerente ao negócio e a falta da mesma pode afetar a competência da organização e a sua sobrevivência em situações de imprevisibilidade, estado normal para este tipo de negócio, segundo os pesquisados.

- 5) A organização introduz melhorias e inovações visando a atuação social.

Gráfico 12 - Propensão para melhoria e inovação do NS

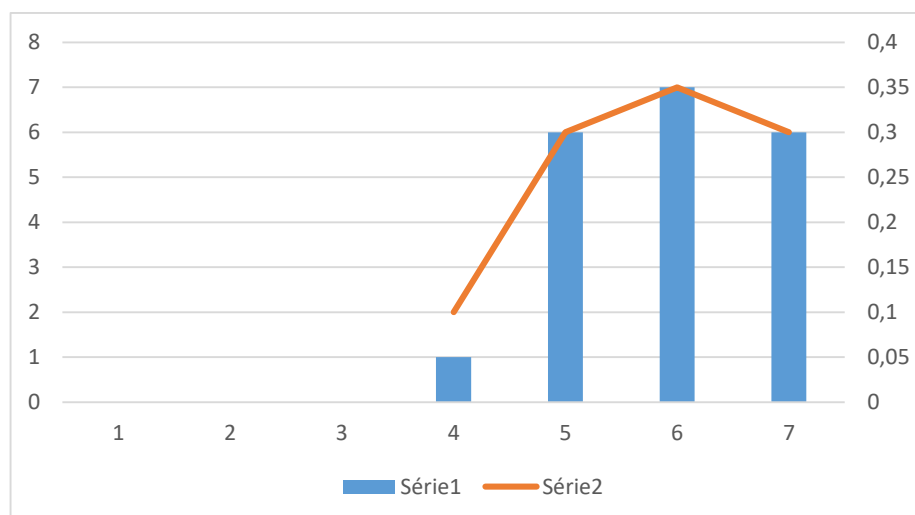


Fonte: Elaborada pela Autora (2020)

O gráfico acima demonstra a abertura dos NS pesquisados para novas ideias (produtos, serviços e modelos) que, simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outros termos, são inovações sociais que são boas para a sociedade e melhoram a capacidade de agir da sociedade. A inovação social é o resultado do conhecimento aplicado às necessidades sociais por meio de participação de todos os envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para os grupos sociais e comunidades locais e sociedade.

- 6) A organização possui habilidades para assimilar novas tecnologias e inovações que sejam úteis aos projetos e ações sociais.

Gráfico 13 - Habilidades para Assimilar Inovação do NS



Fonte: Elaborada pela Autora (2020)

Choi e Majumdar (2014) apresentam um modelo de organização socialmente empreendedora que preconiza cinco elementos: (a) criação de valor social, (b) o indivíduo

empreendedor social, (c) a organização, (d) orientação baseada em mercado e (e) inovação social. Neste sentido, Phils *et al.* (2008) definem inovação social como uma nova solução para um problema social, uma solução mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções já existentes e cujo valor gerado, beneficia prioritariamente a sociedade como um todo e não apenas alguns indivíduos. Mais do que inovar o valor, os NS são inovações de modelos de negócios que alteram, às vezes de maneira radical, o modo de ofertar produtos e serviços. É a transformação da produção desde seu cerne, a partir de sua orientação até sua entrega, é ir além do processo e dos produtos, é mudar a maneira de fazer negócios (BOCKEN *et al.*, 2014).

Os relatos abaixo exprimem este contexto na prática organizacional dos NS e ajudam a explicar o gráfico acima que expressa a percepção dos gestores dos negócios pesquisados:

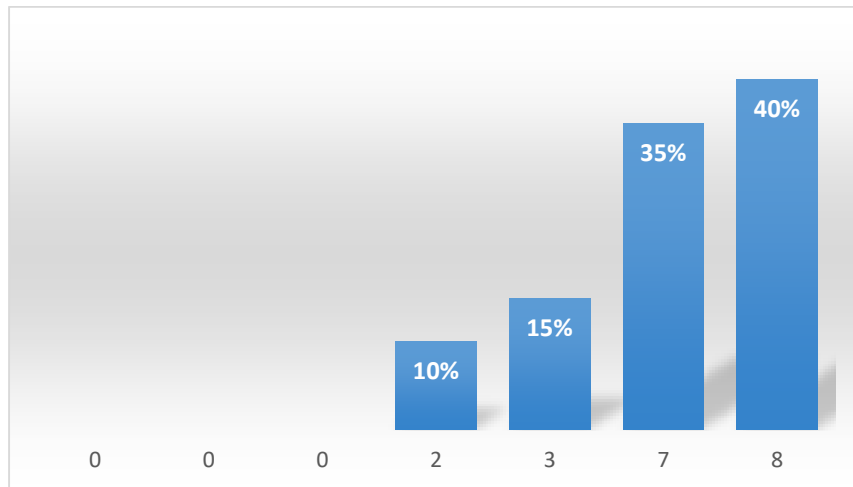
Um mundo com mais de nove bilhões de pessoas em 2050, segundo estimativas da ONU, irá demandar mudanças fundamentais na cultura, comportamento e paradigmas da sociedade contemporânea, para continuar suportando a espécie humana. A boa notícia é que há alternativas sendo exploradas, pessoas buscando novos modelos, soluções para os desafios crescentes, pessoas que acreditam haver caminhos diferentes e, nesse sentido, a economia circular ganha força e se espalha pelo mundo. Eu acredito! **E1**

Consideramos o espaço criativo e artístico de nossas camisetas muito plural e ao mesmo tempo íntimo, carregando em si imagens e desejos amplamente compartilhados do mesmo modo que evidencia sutilezas e particularidades que nos são caras. Nesse processo de introdução do trabalho feito à mão em coleções de camisetas alcançamos saberes e tradições que dialogam em novos espaços. **R2**
Trabalhamos muito para desenvolver soluções inovadoras para transformar desperdícios de energia em oportunidades de geração de energia renovável, cogeração e eficiência energética. **R7**

(...) A partir da vontade da fundadora de trabalhar para ver a transformação que queria ver no mundo. Pessoas trabalhando alinhada com seus propósitos, empresas com o brilho no olho existente nas ONGs e ONGs com recursos presentes nas empresas. Empresas atuando buscando propósitos elevados e gerar valor em todas as suas relações. **R11**

- 7) A organização possui habilidades para colocar em prática novos conhecimentos adquiridos.

Gráfico 14 - Capacidade de execução Inovação

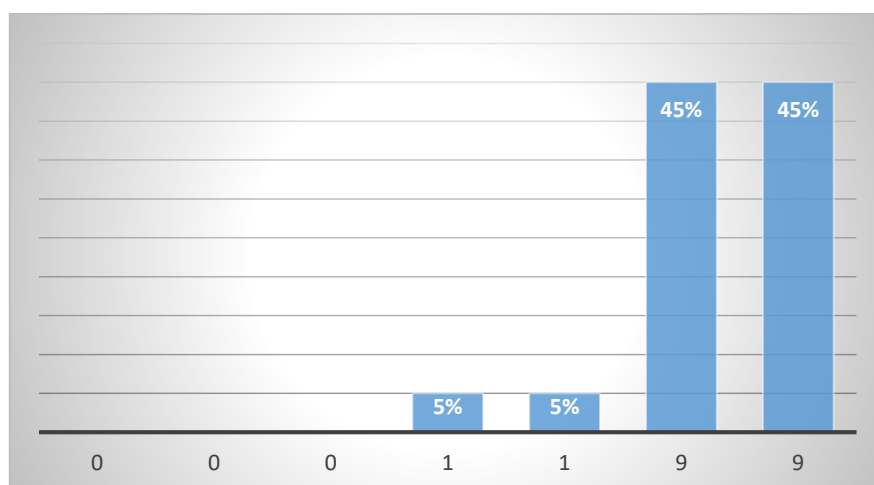


Fonte: Elaborada pela Autora (2020)

Os NS são *per se* um exemplo de desenvolvimento de soluções inovadoras e um caminho para identificar exemplos de novos produtos, processos e mercados, aprendizados que impactam positivamente em outros setores e realidades. Os NS pesquisados demonstram, através dos dados do gráfico, desenvolver espaços para novas práticas e o fomento, geração e disseminação de conhecimentos voltados às conquistas da missão social e autossustentabilidade do negócio.

- 8) A organização possui flexibilidade para responder rapidamente às mudanças na área de atuação social.

Gráfico 15 - Flexibilidade às Mudanças



Fonte: Elaborada pela Autora (2020)

No término desta análise preliminar que ofereceu um panorama dos NS pesquisados e suas relações com *stakeholders*, compartilhamento de experiências e conhecimentos,

criatividade, variedade de produtos e serviços, melhorias e inovações, habilidades e rapidez para enfrentar mudanças, o entendimento de Yunus reflete muito bem a amplitude do que vem a ser este novo modelo de se fazer negócio personificado nos NS.

Yunus argumenta que o capitalismo reduziu o homem à questão econômica transformando-o em unidimensional. Os NS vem minimizar esta condição buscando abarcar o homem em sua multidimensionalidade através do resgate na valorização das potencialidades humanas pelo trabalho, bem como retirar as pessoas de sua condição de pobreza e fazer com que elas sejam protagonistas de sua história. Assim, Yunus concebe sua teoria afirmando que a mesma trata do homem multidimensional, pautando-se em um modelo de negócios que, como não tem foco no econômico, abre margem para as outras esferas da vida do ser humano.

Desse modo, conclui-se o estudo do primeiro objetivo específico proposto pelo trabalho que se empenhou em caracterizar os NS. Os empreendimentos aqui estudados corroboram com as premissas teóricas que estabelecem que a missão social vincula a condução do NS e sua razão de existir a um problema social ou ambiental. Ser financeiramente autossustentável significa administrar os recursos financeiros oriundos da comercialização de produtos e serviços, de tal forma que garantam a continuidade e expansão dos serviços do NS, podendo redistribuir lucros ou reinvesti-los. Ter orientação para o mercado, segundo os pesquisados, é perseguir a eficiência, o melhor atendimento ao público alvo e a exploração de oportunidades coerentes com suas estratégias.

Por fim, para os pesquisados, gerar valor social é diminuir problemas sociais por meio da oferta de serviços que gerem rendas e meios de subsistência, promovam a saúde física e mental, melhorem o acesso a oportunidades, estimulem as iniciativas de proteção e segurança de pessoas e do meio ambiente, e fomentem relacionamentos, tragam dignidade e garantam a cidadania dos beneficiários e suas famílias, bem como, tragam o desenvolvimento para a comunidade e o seu bem estar social.

4.2 *CONTINUUM* ENTRE OS ASPECTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS NAS DIMENSÕES DO HIBRIDISMO

Os NS surgem como fenômeno decorrente da necessidade de se criar novas instituições com a capacidade de lidar com os problemas socioeconômicos e a incapacidade do Estado em prover e apoiar as demandas sociais e ambientais. Nos discursos recentes há consenso de que este tipo de modelo de negócio precisa se tornar mais eficiente para sobreviver em um mercado global e competitivo, mantendo, ao mesmo tempo, a sua essência social. Trata-se de um negócio

híbrido que parte de objetivos econômicos, sociais e ambientais. Os extratos a seguir são exemplos introdutórios que demonstram, em primeiro plano, a complexidade da gestão de um NS e, posteriormente, exteriorizam situações que geram tensões que emergem do hibridismo organizacional.

A gente não dá um passo sem avaliar tudo que envolve a compra que a gente precisa fazer, este investimento no ato de compra que não deixa de ser um ato político, então assim, nossas bases é na sustentabilidade, na reutilização de materiais, é no reaproveitamento, é na consciência ambiental, estes são os nossos pilares. Porém, sim, às vezes a gente precisa comprar alguma coisa, a gente se locomove então gera um impacto de CO², de carro... enfim, tem todas estas coisas que a gente ainda não conseguiu escapar porque o nosso modelo de vida foi criado para explorar, para utilizar, para ir gastando os bens finitos e agora a gente está nesta situação de não saber como lidar com coisas que já estão acabando no nosso planeta. Gerir um negócio com estas bases é uma tarefa faraônica. R1

Preciso saber a origem de todas as matérias primas, como a pigmentação natural das tintas que precisam ser livres de petróleo ou a origem do algodão, linho ou seda que compõem as malhas, assim como os processos industriais ou artesanais que fabricam meus insumos. Tecnologias verdes são sempre muito bem vindas e ainda que não tenham um processo verdadeiramente verde, só por estarem no caminho, precisamos ser estimuladas para que tenhamos mais pesquisas sobre técnicas de produção sustentáveis. R2

É difícil ter retorno financeiro quando não se vende produtos importados a baixo custo e isso vai totalmente contra nossos valores. Focamos em marcas autorais, sustentáveis, alinhadas ao movimento *Body Positive* e não queremos vender por vender. Isso torna o retorno financeiro mais custoso, mas não pretendemos abrir mão de nossos valores por lucro. R5

Haigh e Hoffman (2012) afirmam que esta nova forma de organização surge e encontra jeitos de operar não apenas pela competição, mas também pela colaboração, oferecendo novas dimensões relevantes para a avaliação da qualidade dos bens e serviços, como a sustentabilidade e a inclusão social e, com isso, ampliando a capacidade dos negócios de gerar e distribuir valor social e ambiental. Essa situação é percebida nas expressões dos negócios pesquisados:

Em termos de responsabilidade ambiental a marca prioriza o uso de fibras naturais como o algodão (todas as peças em algodão possuem no mínimo 70% da composição do tecido nesta fibra. Hoje fazemos parte do movimento Sou de Algodão, a qual é uma iniciativa da Associação Brasileira dos Produtores de Algodão que incentiva o retorno do plantio de algodão com alta qualidade de fibra no agronegócio brasileiro e gerando impactos em toda a cadeia de moda). Utilizamos também tecidos com fibra de celulose como o modal e liocel (o primeiro possui certificação internacional de sustentabilidade). A produção de tecidos com fibra de celulose é a mais ecológica existente, pois o consumo de água e energia é baixíssimo e a pouca água utilizada ainda volta para o processo de produção. Ainda em relação à questão ambiental, todo o corte das peças nos tecidos é programado por softwares que minimizam o desperdício, uma vez que restos de tecido são considerados poluidores. As tags da marca foram transformadas em marcadores de livros para então serem utilizadas e não descartadas, gerando menos lixo. Parte da estampa é por impressão digital, a qual

é realizada com tintas biodegradáveis e em maquinário com baixo consumo de energia. R8

Os NS representam o hibridismo organizacional e enfrentam conflitos inerentes a sua natureza, uma vez que a organização possui diversos objetivos, que muitas vezes se conflitam, precisa trabalhar com diversas práticas, valores e regras que nem sempre são congruentes:

Nós temos valores como a sustentabilidade, como a escolha de marcas autorais, por exemplo e isso torna os produtos finais mais caros e um pouco menos competitivos.R4

Sempre desejo valorizar muito todas as matérias primas e os profissionais envolvidos na produção, especialmente as costureiras que estão inseridas em projetos sociais e cooperativas. Mas acabo sempre entrando num problema, pois ao aumentar o valor da mão de obra acabo tendo um produto mais caro e por vezes, inviável, aí acabo diminuindo a minha margem de lucro para poder ter vendas.R13

Ainda não me mantenho com este trabalho, tenho um propósito muito forte que não posso deixar pra trás mas ao mesmo tempo ainda não achei o caminho da sustentabilidade financeira.R3

É claro que gostaríamos de estar faturando mais para fins de manutenção e aplicação na melhoria do próprio negócio, mas como todo negócio de impacto social, estamos atuando com investimento de risco e com resultados a longo prazo que nem sempre ocorrem no tempo que gostaríamos.R14

A seguir, discutir-se-á o segundo objetivo específico do estudo. O foco principal está no hibridismo dos NS. Battilana e Lee (2014) identificaram cinco dimensões que caracterizam as organizações híbridas: as atividades centrais da organização, a composição da força de trabalho, desenho organizacional, relações interorganizacionais e cultura organizacional, sendo que cada uma dessas dimensões de hibridismo segue um *continuum* que varia desde iniciativas híbridas cujos aspectos econômicos e sociais são diferenciados, até iniciativas híbridas cujos aspectos econômicos e sociais são plenamente integrados. Quanto mais diferenciados, mais propensos a tensões comprometendo a atuação do negócio pelas diferentes lógicas; quanto mais integrados, mais híbridos e tensões menos densas.

A partir das cinco dimensões listadas pesquisou-se o decurso entre os aspectos econômicos e sociais diferenciados ou integrados nos NS pesquisados, a fim de entender a geração de tensões existentes entre o desenvolvimento das iniciativas sociais atreladas às estratégias de negócios. O Quadro a seguir compila os dados dos NS pesquisados no que concerne às dimensões e suas respectivas atividades (comerciais e sociais):

Quadro 6 – Integração/Diferenciação: Relação entre as Atividades Econômicas e Sociais dos NS

Dimensão	Atividades	Integrada/Diferenciada
Atividades Centrais	1) As atividades para alocações de recursos são realizadas de maneira conjunta, considerando sempre os dois objetivos (econômico e social)?	60% sim – 12 NS 40% não – 08 NS
	2) As prioridades nas alocações de recursos estão voltadas para a perspectiva comercial e objetivos econômicos?	40% sim – 08 NS 60% não – 12 NS
A Composição da Força de Trabalho	3) A contratação, capacitação e socialização dos colaboradores estão voltadas para atender atividades financeiro-econômica?	80% Não – 16 NS 20% São – 04 NS
	4) A contratação, capacitação e socialização dos colaboradores estão voltadas para capacidade social e experiência em atividades de cunho social?	60% Sim – 12 NS 40% Não – 08 NS
Design organizacional: Estrutura organizacional, sistema de controle e incentivo, Governança	5) A mesma unidade organizacional e as mesmas pessoas executam atividades com objetivos econômicos e objetivos sociais, pois essas atividades diferentes são integradas?	100% Sim – 20 NS
	6) As atividades sociais e econômicas são realizadas por unidades organizacionais distintas e envolve pessoas com atribuições diferentes?	100% Não – 20 NS
	7) Os índices e controles utilizados pela organização buscam incentivar e destacar os objetivos financeiros?	70% Não – 14 NS 30% Sim – 06 NS
	8) Os índices e controles utilizados pela organização buscam incentivar e destacar os objetivos sociais?	70% Sim – 14 NS 30% Não – 06 NS
	9) As estratégias estão mais voltadas aos objetivos econômicos?	80% Não – 16 NS
	10) As estratégias estão mais voltadas para as ações de cunho social?	20% Sim -04 NS
Cultura Organizacional	11) As crenças e valores construídos no ambiente organizacional, na interação das pessoas agregam os aspectos econômicos e sociais do negócio?	60% Sim – 12 NS 40% Não – 08 NS
	12) Não existe uma única cultura porque os aspectos econômicos e sociais se conflitam, sendo que um se sobressai mais do que o outro.	40% Sim – 08 NS 60% Não – 12 Não
Relações Interorganizacionais	13) As responsabilidades e prestações de contas perante os diversos <i>stakeholders</i> se conflitam entre os aspectos econômicos e sociais? 14) Os resultados são compartilhados, existe transparência e não existe conflitos entre os interesses econômicos e sociais entre a organização e seus diversos <i>stakeholders</i> .	45% Sim – 09 NS 30% Não – 06 NS 25% Não responderam, o que corresponde a 05NS

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A análise realizada através das respostas para as questões 1 e 2 se referem à dimensão *atividades centrais* e carecem, primeiramente, da definição de recursos utilizada neste estudo.

Os NS possuem recursos que são compostos por ativos, processos, capacidades organizacionais, atributos, informações e conhecimentos. Os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis, e são utilizados nos processos de negócio para a oferta de serviços e para o desenvolvimento e produção de produtos (TAHER, 2011).

Em relação às atividades centrais existem tensões enfrentadas pelos Negócios Sociais através do reflexo de enfrentamento entre objetivos sociais e financeiros, característica das organizações híbridas. O nível de integração entre as atividades orientadas a atingir mais um ou outro objetivo é que determinará a intensidade da tensão. As atividades integradas confrontam-se a partir desses potenciais paradoxos na decisão de alocação de quais e quantos recursos serão destinados a cada objetivo (BATTILANA E DORADO, 2014).

Neste sentido, detecta-se que as atividades de alocações de recursos nos NS pesquisados são realizadas de maneira conjunta e integrada (60%). Se as atividades para alcançar os dois objetivos forem realizadas de maneira integrada denota a presença de tensões mais fracas. As atividades geradoras de receita devem compartilhar os custos com outras atividades já realizadas para alcançar os objetivos sociais. Essa condição torna-se estrategicamente benéfica porque se criam novas receitas sem criar nova concorrência pelos recursos. Os respondentes foram questionados se as decisões financeiras e econômicas são influenciadas pelos resultados que os indicadores sociais apresentam, existindo uma pequena saliência sobre os últimos.

A distribuição de recursos segue conforme necessidades prioritárias por matriz swot.R1

Sim, quando mais energia renovável gerada, maior será o crescimento da empresa.R5

Com certeza. Pois o propósito da empresa é o impacto ambiental. Existindo impacto o resultado financeiro será consequência.R7

Sim! (Para isso que servem os indicadores, não?) eles apontam o norte das medidas e ações do negócio.R14

Sim. Utilizamos os resultados dos indicadores sociais para rever nosso processo de gestão e planejamento.E3

Utilizamos os indicadores de resultados em clientes, para definir estratégias e formas de atuação.E2

Em outro momento os respondentes foram questionados sobre a existência de possibilidade do negócio desviar-se de seus objetivos sociais para alcançar seus objetivos financeiros. A resposta demonstrou que, dentre os que responderam, 65% acreditam não haver esta possibilidade.

Acredito que não, criamos várias ferramentas objetivando conciliar os resultados sociais com os objetivos financeiros (exatamente por estarmos priorizando o social em detrimento do financeiro, estamos tendo bons resultados). E5

Atualmente não, pois consideramos que o comportamento de consumo atual e futuro é e será ditado cada vez mais pelo propósito da marca. O retorno financeiro é uma consequência! R12

Sim, essa é uma possibilidade assustadora. Pois a sensação que tenho é que na medida que a empresa cresce, diminui o peso dos propósitos do negócio. R6

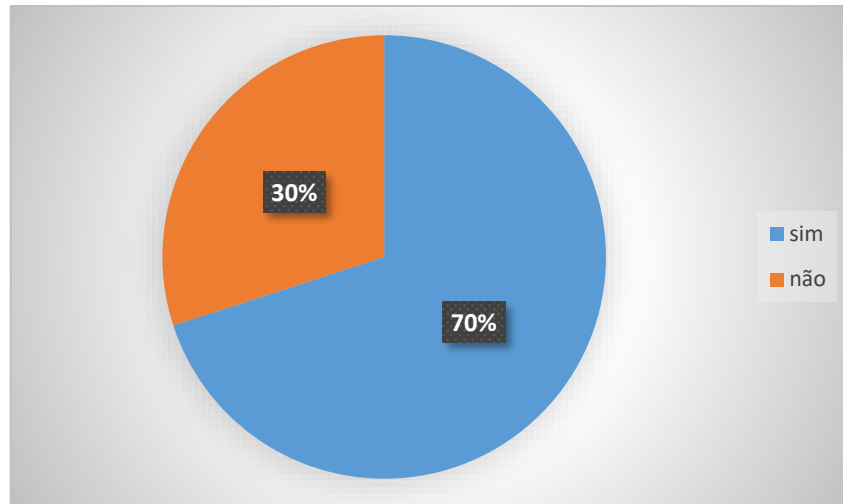
Não, esta possibilidade não existe, qualquer decisão com impacto financeiro passa pelo crivo dos objetivos socioambientais e boas práticas. R2

Acho muito pouco provável olhando o empreendedorismo social como um todo porque a gente nasce na base do propósito e a gente trabalha durante muito tempo sem pensar no financeiro. Do nosso lado eu não viria como apesar de confessar que sim, é um tanto tentador. Às vezes a gente acessar um recurso ou fazer alguma coisa que não está bem no propósito para conseguir viabilizar outras coisas, então, tudo parte de uma avaliação muito criteriosa se realmente aquilo vale a pena, mas olhando a grosso modo com certeza não existe esta possibilidade da gente se vender única e exclusivamente por dinheiro, acho isso impossível. E3

A dimensão *composição da força de trabalho* está representada nas questões 3 e 4 que foram dispostas em locais distintos do questionário. Na explicação da importância desta dimensão, o perfil de compartilhamento de atividades dos funcionários pode ser entendido sobre a ótica da cooperação e do compartilhamento de atividades necessárias, pois é improvável a seleção de pessoas com o perfil híbrido de trabalho (BATTILANA, 2006; BATTILANA; DORADO, 2010), ou vem do mercado com perfil social ou comercial. À medida que as expectativas se materializam em identidades da força de trabalho, é possível o envolvimento dos funcionários na construção e manutenção da imagem híbrida organizacional.

O perfil deve alinhar o funcionário à missão comercial e social do empreendimento, pois estes são os responsáveis por possíveis mudanças na organização. As respostas (80%) comprovam a integração. Os colaboradores dos setores trabalham em conjunto e desempenham tanto atividades com finalidade financeira quanto social. Há de se destacar que os NS pesquisados não apresentam grande número de funcionários. Foi constatado que 65% deles possuem até 4 colaboradores, o que possibilitaria uma maior facilidade de sinergia entre os colaboradores com as duas atividades organizacionais.

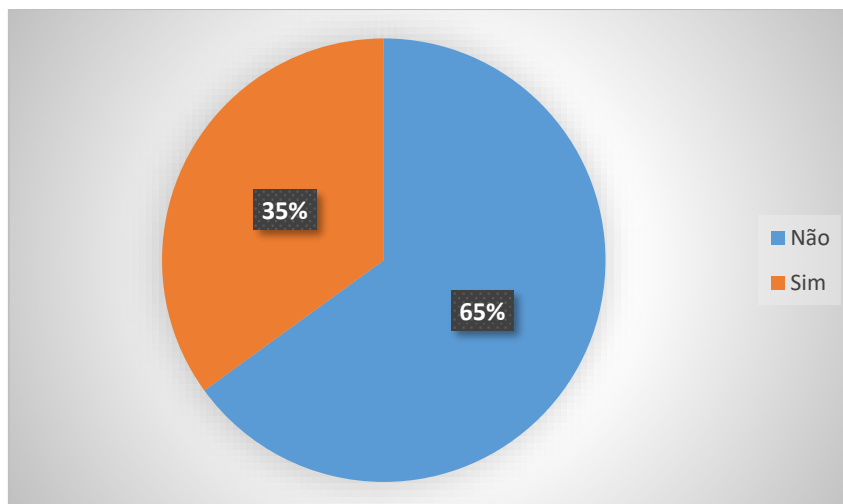
Os pesquisados foram questionados quanto à existência de membros da gestão e colaboradores com habilidade social e comercial. As respostas, conforme gráfico abaixo, indicaram que 70% dos negócios possuem em seu quadro colaboradores e gestores com as duas habilidades, outros 30% não possuem.



Fonte: Elaborada pela Autora (2020)

Em outro momento, para ratificar a resposta anterior, os respondentes foram questionados sobre a falta de qualificação e competência dos colaboradores para combinar objetivos sociais e financeiros. A resposta encontra-se no gráfico abaixo, onde 65% dos respondentes informaram que não, outros 35% responderam afirmativamente.

Gráfico 17 - Colaboradores habilitados dois objetivos



Fonte: Elaborada pela Autora (2020)

A dimensão *Design organizacional*, dividida em estrutura organizacional, sistema de controle e incentivo e governança, é o meio para compreensão da maneira pelo qual os líderes traduzem estratégia em ação (CHANDLER, 1962). Tais estratégias perpassam pela real compreensão da estrutura organizacional (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014). A dimensão demonstra um alto nível de integração entre as atividades econômicas e sociais. Sobre a estrutura organizacional os respondentes indicam unidade organizacional. O colaborador se

identifica com o todo e contribui com suas competências distintas para desenvolver as atividades das duas dimensões (social e econômica) o que demonstra uma conciliação e simetria na estrutura.

Em relação aos sistemas de controle e incentivo, as organizações híbridas podem criar sistemas para mensurar e remunerar seu pessoal para que cumpram os objetivos econômicos e os objetivos sociais estabelecidos (BATTILANA E LEE, 2014). Esses sistemas podem incentivar mais a busca de um tipo de objetivo ou o outro, ou ainda a busca equilibrada dos objetivos econômicos e objetivos sociais estabelecidos. As questões que se referem aos índices e sistemas de controle foram realizadas em tempos distintos, dentro do questionário, para detectar a veracidade das respostas. Tanto para a pergunta 7 quanto para a 8 as respostas apresentaram o mesmo percentual e denota que não há supremacia ou incentivo em destacar as atividades comerciais ou sociais. Ambas são tratadas com responsabilidade pela equipe e gestores que entendem que as atividades econômicas sustentam e darão vida longa ao empreendimento e as atividades sociais são o cerne do negócio.

Por último, a análise da governança. A governança vem sendo alvo de inúmeras pesquisas sobre hibridismo organizacional (BATTILANA, 2006; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014) devido ao complexo trabalho de gestão que a natureza dual da estrutura organizacional híbrida incorpora. Em associação aos sistemas de estrutura e de incentivos formais descritos anteriormente, a governança desempenha uma função central na garantia de que os Negócios Sociais possam manter seu caráter central e resistir às pressões que as desviem em relação a otimizar e desequilibrar qualquer um dos objetivos à custa do outro (BATTILANA; LEE, 2014, p. 419).

Os números da pesquisa indicam que há integração e o equilíbrio entre as estratégias que contemplam as dimensões social e econômica dos NS. Existe uma pequena preponderância das estratégias sociais, contudo, a análise total da dimensão exibe uma condição híbrida elevada o que indica um grau de tensão ameno.

A quarta dimensão analisa a cultura nos NS. Cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças que são estabelecidos por meio dos valores, normas e atitudes compartilhadas pelos membros da organização (SCHEIN, 1992). Ao criar sua própria e exclusiva cultura, a organização idealiza a maneira como as pessoas devem se portar no dia a dia. O encontro desses aspectos representa a identidade da organização.

Para Schein (1992, p.12) “a cultura de uma organização pode ser definida como um conjunto de pressuposições básicas compartilhadas que o grupo de pessoas nela envolvido aprendeu, como resolvem seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem

funcionado suficientemente bem para ser considerada válida e, da mesma forma, assimilada pelos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas”.

Hábitos, atitudes e comportamento resultam das características de uma cultura. Neste sentido, a quarta dimensão evidencia a cultura como mecanismo que cria identidade entre os indivíduos organizacionais, indicando perspectivas para que estes desenvolvam sentido não só da organização, mas de si mesmos. A compreensão da dimensão da cultura nas organizações híbridas é palco de inúmeras interpretações a respeito das imagens formadas pelas diferentes instituições (BATTILANA; LEE 2014). Nessa vertente surge a necessidade de compreensão das impressões geradas internamente e socializadas externamente, e que podem comprometer o desempenho das organizações.

Detectou-se que os colaboradores se envolvem em atividades organizacionais que projetem a organização a interagir com a comunidade externa. Os respondentes percebem relação saudável e transparente, um clima de pertencimento “todos pegando junto” tanto pela autossustentabilidade do negócio, quanto pelas metas sociais, o que fortalece a cultura organizacional dos NS pesquisados:

Acredito que todas aqui se sentem bem em estar aqui, é um local de solidariedade, de aprendizagem, de convivência, de construção coletiva.R11

Somos um *coworking*! tudo aqui é na base da integração. R14

Tentamos criar um ambiente de confiança e dividir as oportunidades. Sempre realizamos alguma atividade extra, seja uma cachoeira, trilha, atividades *off line* Dentro e fora, somos uma família.E3

Todo mundo que trabalha com negócio social são pessoas diferentes, são pessoas que não estão num ritmo de manada, de trabalhar única e exclusivamente e trocar seu tempo por dinheiro. São pessoas que estão em busca de algo a mais e esse algo a mais a gente costuma chamar de economia afetiva mas nada mais é do que aquele quentinho no coração, de esperança, de enxergar que juntos vamos conseguir nos manter e sobreviver e acessar as pessoas e não ter vergonha de pedir ajuda e não ter vergonha de conversar com vizinho e acessar lugares, subir em palcos que a gente não imaginava... são tantos sentimentos envolvidos e oportunidades extraordinárias que acontecem na nossa vida que não tem como não nos sentirmos bem. A gente acorda todo o dia feliz da vida e prontos para mais um dia, pronta para ver que etapa a gente vai fazer hoje e aí já abrimos as redes sociais e tem um monte de gente falando um monte de coisas legais indicando outra falando do projeto para outras... assim como a Universidade de Passo Fundo nos acessando e querendo saber mais... são várias surpresas lindas sempre, a gente ama muito trabalhar com o que a gente faz..E1

A cultura organizacional é alma, a identidade é a personalidade e os anseios que tornam o NS único. Nos NS estudados identificou-se a existência de uma cultura organizacional que estimula a criação, a transferência e o uso do conhecimento, que integra os saberes, as equipes

possuem clareza de propósitos. O tipo de cultura encontrado é favorável para a promoção de mudanças de atitudes, fomenta a confiança, estimula a criatividade, cria uma consciência sobre a importância dos dois objetivos (econômico e social) para o negócio, promove a comunicação e a colaboração entre os membros da organização.

Referente às relações interorganizacionais, as organizações híbridas podem estabelecer relações com outras organizações híbridas, empresas, governo, ONGs. A composição e proporção dessas relações podem potencialmente influenciar o cumprimento ou desvio dos objetivos múltiplos das organizações híbridas, porém, segundo as autoras, essa constatação precisa ser melhor investigada (BATTILANA E LEE, 2014).

As relações interorganizacionais também são espaços para captação de recursos, que podem desenvolver ou comprometer a necessidade de ser uma organização híbrida, além da compreensão de redes externas como mecanismos de sustentação das relações estabelecidas. De acordo com Battilana e Casciaro (2013), os relacionamentos são primordiais para o desenvolvimento das organizações híbridas, que tendem à mudança a partir do vínculo estabelecido com os laços.

A dimensão relações interorganizacionais apresenta resultados de conflitos entre os aspectos econômicos e sociais, 45% dos respondentes percebem divergências, indicando comprometimento para captação de recursos, dificuldades com os diversos *stakeholders* através de incompreensões advindas dos laços fortes que o negócio mantém para sua manutenção. A coordenação dos relacionamentos interorganizacionais através da cooperação, confiança, poder e dominação precisam de equilíbrio. A confiança e o poder são os principais mecanismos de coordenação das relações interorganizacionais, independentemente do arranjo que estrutura tal relacionamento.

Em seguida descreve-se alguns trechos de respostas dos pesquisados quando questionados se existia divergências entre a gestão do NS e as relações externas nas decisões estratégicas:

Sim. Nós participamos de uma incubação, que dá acesso a um pequeno fundo para impulsionar o negócio. Mas muitas decisões nossas foram questionadas e não conseguimos o recurso necessário para dar continuidade ao nosso planejamento. De certa forma, há uma imposição sobre a gestão do negócio, mesmo sem *equity*.R10

Sim, teve anteriormente o que ocasionou uma saída dos sócios, pela divergência de certas ações a serem tomadas.R12

Temos um conselho consultivo que nos ajuda nas tomadas de decisão.R4

As dimensões conceituadas por Battilana e Lee (2014) permitem compreender como as organizações híbridas são permeadas por reflexões pontuais, que merecem cuidados específicos, pois fazem parte da complexidade vivida por tais organizações. Ao apontar a necessidade de integração entre as dimensões, este modelo pressupõe um equilíbrio entre as lógicas institucionais, mas não aponta como esse equilíbrio pode ser desenvolvido.

Quanto mais integradas cada uma das dimensões, mais híbrido e sólido é o negócio. Do mesmo modo, quanto mais diferenciada, menos híbrida e maior comprometimento da atuação pelas diferentes lógicas e maior as tensões e paradoxos.

De acordo com Battilana e Lee (2014, p. 426), as várias combinações que podem resultar da maior ou menor integração entre as dimensões apresentadas em buscar objetivos sociais e financeiros conferem “distintas configurações às organizações híbridas”.

Os relacionamentos interorganizacionais evidenciam um maior distanciamento da integração, existindo uma pressão dos investidores, organizações de apoio (aceleradores ou incubadoras). Essa dança promovida pelas dimensões gera um desequilíbrio das dimensões e um desalinhamento que não permite a integração. A figura demonstra a conclusão deste objetivo específico e a integração e diferenciação encontradas nas dimensões dos NS pesquisados.

Figura 7 - Dimensões Híbridismo apresentadas pelos NS pesquisados.



Elaborado pela Autora (2020)

Esse estudo das dimensões trará subsídios para o entendimento dos próximos objetivos específicos a serem estudados, que abrangerão as tensões nos NS.

4.3 A COMPREENSÃO DAS TENSÕES NOS NEGÓCIOS SOCIAIS

A última parte do estudo se propõe a identificar as situações de tensões mais experimentadas pelos NS e os principais desafios enfrentados pelos gestores para combinar os objetivos das dimensões social e econômica do negócio. Como decorrência, possibilitará compreender o papel que as tensões organizacionais exercem no ambiente organizacional dos NS.

Parte-se do pressuposto de que conflitos e desafios que surgem a partir das diversas demandas são inerentes ao hibridismo deste tipo de negócio. A disposição em buscar a melhoria do bem-estar social de maneira concomitante ao alcance da viabilidade comercial produz a justaposição e os conflitos entre missão social e resultados de negócios.

As discussões de Gonin *et al.* (2012) e Smith *et al.* (2013) indicam que atender a esferas que possuem diferentes objetivos, valores, normas e identidades criam tensões, demandas concorrentes e dilemas éticos e, por isso, para os autores é essencial compreender a natureza e a gestão dessas tensões de forma a compreender os NS.

A teoria do paradoxo reconhece que a combinação de missão social e objetivos econômicos geram demandas contraditórias concebendo que elementos contraditórios continuam a existir simultaneamente e persistem ao longo do tempo.

Como fundamento, Smith *et al.*, 2011 postulam que mesmo contraditórias, as demandas estão inter-relacionadas e são mutuamente constitutivas o que demanda o acolhimento dos paradoxos ao invés da solução. Assim sendo, tendo o amparo das conclusões sobre a integração e diferenciação das dimensões relatadas no tópico anterior parte-se para o estudo das tensões relacionadas à performance, às dinâmicas organizacionais, ao pertencimento e à aprendizagem.

O Quadro 9 apresenta os principais achados agrupados em categorias, sumarizadas:

Quadro 7 – Tensões relacionadas à performance

GRUPOS DE CATEGORIAS	EMBASAMENTO TEÓRICO	DILEMA ENCONTRADO NOS NS PESQUISADOS
MOBILIZAÇÃO RECURSOS HUMANOS (APRENDIZAGEM)	<ul style="list-style-type: none"> -A restrição de recursos, -Percepção dos <i>stakeholders</i> acerca do pagamento de salários e benefícios (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). -Perfis diferentes de funcionários para atender missão social e viabilidade comercial (BATTILANA E DORADO 2010). 	<p>Remunerar os colaboradores para manter um padrão de qualidade. Contar apenas com mão de obra voluntária. Contratar e manter colaboradores com habilidades cunho social. Contratar e manter colaboradores com habilidades para atividades financeiro-econômica.</p>
INDICADORES DE MENSURAÇÃO (PERFORMANCE)	<ul style="list-style-type: none"> -Expectativas diferentes dos <i>stakeholders</i> -Diferentes métricas possíveis para avaliar o desempenho dos NS (ARENA et al., 2015). 	<p>Enfatizar métricas mais quantificáveis, claras e orientadas a curto prazo, mais focados para os objetivos de negócios. Enfatizar métricas mais qualitativas, incertas e orientadas a longo prazo ao domínio missão social</p>
RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS (PERFORMANCE)	<ul style="list-style-type: none"> -Existem vários integrantes da sociedade que precisam ser levados em consideração no processo de tomada de decisão da organização: funcionários, beneficiários, comunidades, famílias e parceiros de financiamento FREEMAN; REED (1983). 	<p>Identificar e avaliar a importância das reivindicações das partes interessadas com base na urgência, poder e legitimidade. Priorizar demandas comerciais para Bancos, acionistas, investidores e outros. Integração da comunidade e demonstrando confiança, compaixão e cooperação com grandes grupos de partes interessadas.</p>
PERTENCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> -Tensões persistentes envolvem questões de identidade (Smith Lewis, 2011). Grupos internos concorrentes impedindo mudanças e reorientações estratégicas (DUTTON; DUKERICH, 1991). -Dificuldade de criação de uma identidade única que integre os elementos sociais e empresariais em um todo (BATTILANA; DORADO, 2010). -Tensões pertencentes podem impedir o desempenho organizacional. 	<p>Atender à missão social. Atender ao empreendimento objetivos comerciais. A busca de sinergias por meio da integração das demandas concorrentes. Líder/gestor luts para articular identidade. Líder/gestor articula “quem somos” e “o que fazemos”, coletivamente. Adotar múltiplas identidades diferenciadas. Adotar uma identidade híbrida integrada.</p>
MOBILIZAÇÃO RECURSOS FINANCEIROS (PERFORMANCE)	<ul style="list-style-type: none"> -Mobilização de recursos financeiros, o <i>trade-off</i> repousa na ideia do fator social, onde os bancos não estão convencidos do potencial competitivo dos NS, e os próprios rendimentos baixo e lentos podem sinalizar uma baixa preocupação com a competitividade por parte do negócio. PORTER; KRAMER (2011). 	<p>Trabalhar lentamente com recursos próprios. Buscar acessar recursos externos através de investidores, anjos, editais, empresas privadas, fundos, aceleradoras e outros.</p>

Continuação

GRUPOS DE CATEGORIAS	EMBASAMENTO TEÓRICO	DILEMA ENCONTRADO NOS NS PESQUISADOS
CRESCIMENTO E ESCALABILIDADE (APRENDIZAGEM)	<ul style="list-style-type: none"> -As empresas sociais desejam expandir para aumentar o impacto de sua missão (DEES, BATTLE ANDERSON E WEI-SKILLERN, 2004). -O crescimento pode aumentar os custos das missões sociais. 	<p>Buscar crescimento, escala e flexibilidade a longo prazo. Buscar estabilidade e segurança no curto prazo.</p>
ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> -A diferenciação em atividades, cultura e estratégias, pode levar a conflitos intratáveis BESHAROV E SMITH (2013). -Estrutura organizacional e Governança 	<p>Criar forças integradoras, como uma cultura de visão abrangente. Criar equipe de colaboradores integrada. Manter as estratégias e atividades de maneira separada e diferenciada. Priorizar metas e estratégias financeiras em detrimento da missão social. Priorizar a missão social em detrimento dos objetivos de negócio.</p>
"EXPLOITATION" E "EXPLORATION" (APRENDIZAGEM)	<ul style="list-style-type: none"> -No curto prazo, os líderes organizacionais podem abordar a tensão entre explorar novas oportunidades e explorar as certezas existentes como um dilema, escolhendo onde alocar recursos. (Smith e Tushman, 2005). -Dees (1998) destaca que "novas fontes de receita podem afastar uma organização de sua missão social original. 	<p>Exploitation: Estratégias para alavancagem existente, economia de escala. Exploration: Pesquisa e desenvolvimento em inovação. Geração de novos conhecimentos, algo novo ou uma nova forma de trabalhar um conhecimento pré-existente.</p>

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

As tensões de aprendizagem são as tensões que surgem a partir de diferentes horizontes temporais e estão associadas ao crescimento, escala, flexibilidade, mas que devem permitir ao negócio estabilidade, clareza e certeza. Na pesquisa, essas tensões foram estudadas através da categoria "*exploitation*"/"*exploration*" e crescimento/escalabilidade.

Os NS estão mais interessados nas ações e estratégias que suportem e desenvolvam a alavancagem e escalabilidade do negócio estando mais voltadas ao *Exploitation*. No momento em que foram questionados sobre o que definiria o sucesso do seu negócio, 85% relacionaram o sucesso à escalabilidade do negócio com o objetivo de impactar positivamente mais pessoas:

Alta demanda no mercado e também, quanto mais impacto socioambiental positivo mais sucesso.R15

Maior impacto ambiental e financeiro.R3

Conseguir atingir a conscientização socioambiental no maior número de pessoas.R7

Aumento no número de pessoas impactadas. Aumento no número de negócios montados. Aumento no tempo de vida dos negócios montados. Aumento na quantidade de recursos circulantes na economia. Projetos criados para sustentabilidade financeira rodando efetivamente.R4

O maior número de pessoas tomar conhecimento do que realmente acontece no universo da produção de moda convencional e sentir a necessidade de trazer a mudança para suas vidas ajudando assim a preservar o meio ambiente.R2

Outro ponto interessante está vinculado à questão das decisões sobre as metas a curto prazo conflitarem com as decisões sobre as metas a longo prazo: 15 NS (75%) declararam que não conflitam e 5 NS (25%) assinalaram que sim.

Como apontado no tópico anterior, detectou-se uma integração grande entre as atividades que permeiam os objetivos de negócio e a missão social dos empreendimentos pesquisados, o que resulta em tensões moderadas no meio organizacional e na gestão. Chama a atenção o foco, o dinamismo e a paixão que os ES desprendem para os seus negócios, aliado ao conhecimento, pois 90% dos ES estão estudando, realizando cursos, aperfeiçoando seus conhecimentos e capacitando sua equipe. A aprendizagem interligada à performance demonstra a preocupação dos NS em construir competências futuras. Da mesma forma, 95% dos pesquisados revelaram que proporcionam ambiente que incentiva o intraempreendedorismo e a melhoria contínua no ambiente organizacional.

As tensões de pertencimento emergem de identidades diferentes dentro de subgrupos e entre subgrupos e organização (SMITH et. al., 2011). No caso da presente pesquisa, o tópico anterior demonstrou que a integração entre as atividades e estratégias que equilibram os objetivos de negócio à missão social diminui o ruído e as tensões de pertencimento nos NS pesquisados. Os colaboradores participam e se complementam nas atividades de maneira conjunta, existe parceria, transparência e união entre os colaboradores, e também entre colaboradores e a gestão o que repercute em tensões mais amenas no que se refere à identidade organizacional. Percebeu-se que os negócios são bem sucedidos porque os indivíduos se identificam com o todo e contribuem com suas competências distintas porque possuem espaço para isso. Tensões relacionadas ao resultado-pertencimento que demonstram casos em que as metas colidem frontalmente, não foram detectadas.

O extrato reproduzido abaixo é um exemplo prático que mostra o movimento de uma identidade híbrida integrada:

Outro fato que ocorre é o trabalho mais focado no atendimento corporativo, onde minha margem de lucro fica em torno de 40% em oposição ao trabalho com o varejo onde minha margem de lucro é de 60%, isso porque para o corporativo as quantidades

são maiores para as costureiras que recebem a mesma coisa de quando produzem para mim no varejo. Mesmo obtendo uma margem de lucro menor, acabo dando preferência onde teremos mais trabalho e remuneração para as costureiras e também onde teremos um número maior de camisetas sendo produzidas de forma responsável, ainda que com margem de lucro menor.

Analisando este caso pela ótica dos objetivos de negócio, o resultado financeiro maior traria menos impacto social, este exemplo configuraria uma tensão de performance (tensões que emergem de resultados divergentes). Se houvesse um sócio mais propenso à primeira alternativa e outro mais propenso à segunda alternativa, constituiria uma tensão de pertencer (tensões que emergem de identidades diferentes entre grupos ou lideranças dentro do negócio). Este exemplo testemunha bem a importância de uma identidade integrada nos NS.

Segundo Smith (2011), as tensões relacionadas à organização emergem por divergências na dinâmica interna, como estrutura, cultura, práticas e processos (SMITH *et. al.*, 2011). Este panorama foi demonstrado no tópico anterior e não apresentaram tensões relevantes. Os gestores pesquisados entendem que as atividades econômicas dão a sustentabilidade para manutenção do negócio, já as atividades sociais garantem a essência do negócio, no contexto do NS uma atividade não vive sem a outra, existe uma simbiose entre elas. Manter as estratégias que contemplem a integração dos dois objetivos ainda é o melhor caminho para a vida saudável do negócio. Os números indicam que há integração entre os dois objetivos dos NS pesquisados e uma das fórmulas que suporta a integração vem do equilíbrio no planejamento estratégico que permite uma visão abrangente de curto e longo prazo do negócio:

Utilizamos Canvas e planos estratégicos. R11
 Temos os demonstrativos contábeis e fiscais, organograma, plano de negócio, teoria da mudança, Canvas, missão/visão/valores. R8
 Sim, planejamento estratégico, OKR. R5
 Trabalhamos com Canvas e metodologia ágil, pois estamos em MVP.E4
 Sim, planejamento estratégico, plano de negócio, marketing e networking comunidade. R9
 Sim, *business model canvas*. R8
 Foi realizado planejamento do negócio através de consultoria individual e mentoria através do Instituto Nexxera. E3
 Temos um planejamento estratégico anual, um plano de negócio anual e adaptado para negócios de impacto e a missão, visão, valores e objetivos são apresentados de forma transparentes possíveis, mantendo as informações atualizadas em nossa página e junto a incubadora de inovação e impacto social, onde estamos incubados.R9

Questionados sobre de que forma o NS alcança produtividade operacional em suas atividades:

Testando, medindo, mudando, inovando. Queremos otimizar recursos e ganhar produtividade.E5

Aqui tentamos de uma forma muito criativa tentamos simplificar os processos. R1
 Desenvolvimento de equipe.R2
 Testando e aplicando. Melhoria contínua.R5
 Com as análises feitas no decorrer desses anos estamos pivotando a solução. R7
 Entregando o melhor resultado no menor tempo, acompanhamos isso através de planilha.R12

Perguntados como o negócio se estrutura para aumentar as metas financeiras a curto prazo para dar suporte às metas sociais, mais a longo prazo, demonstraram que não existe uma fórmula única, cada empreendimento avança no seu tempo, sua estrutura, seus processos:

Estamos diversificando nosso modelo de negócio introduzindo por exemplo a modalidade de assinatura mensal que nos dará mais tranquilidade com os custos fixos, estamos buscando mais empresas parceiras e patrocinadoras da capacitação das mulheres ampliando as metas sociais. R3

Primeiro as metas sociais a longo prazo, a gente nem gosta às vezes de ser considerada uma *startup* porque a gente não tem esta pressa de *startup*. Como pretendemos uma evolução cultural, uma mudança de hábitos a gente não tem pressa. As nossas metas sociais são de longo prazo mesmo, a gente entende que daqui a 5 anos a cidade vai ter outra visão sobre tudo que a gente propõe e fala a respeito, temos uma visão destas metas que não estão bem estruturadas no sentido de registradas, mas conseguimos visualizar. Quanto às metas financeiras a curto prazo estamos nos estruturando para isso, já possuímos alguns *stakeholders* em volta, já temos algumas empresas que procuram. Hoje nos sentimos mais confortáveis nesta parte financeira e sentimos que vamos conseguir continuar trabalhando com isso.E1

Participa de editais de aceleração que deem oportunidade de conhecer fundos de investimentos social.R5

Esse é um desafio! Ainda busco essa equação. Penso que se conseguir aumentar a abrangência da marca no cenário nacional, posso estar pulverizando a produção junto a diferentes projetos sociais pelo Brasil com formação e geração de emprego. Trabalhamos pelo método de *Sprints*. R15

Resiliência para sempre tentar inovar. Sem inovação, não aumenta engajamento.R13

Buscamos constantemente recursos de Editais públicos e privados a curto e médio prazos, em especial, para ações pontuais e eventos específicos que mobilizam muitos participantes em torno do tema. O compromisso de todos é com um propósito maior que move o negócio e compromete todos os envolvidos.E2

Através de acompanhamento de indicadores, utilizando o planejamento por meio de OKR, buscando aumentar o número de clientes e entregar melhores resultados em menores tempo, mapeando processos.R5

Por fim, 80% dos gestores responderam estarem atentos para implementações de ações de melhoria contínua, desenvolvimento e empoderamento dos colaboradores do negócio, e 75% dos pesquisados entendem que desenvolvem produtos/serviços que se constituem em tecnologias sociais eficientes e eficazes para a sociedade, a comunidade, o país. Outro ponto que a pesquisa detectou é a preocupação dos gestores em buscar treinamentos, conhecimentos

e aperfeiçoamento. O grau de conhecimento é substancial, segundo um dos entrevistados “quem trabalha com empreendedorismo social não pode ser amador”, “o empreendedor precisa de dinheiro, mas também precisa de orientação e mentoria para dar continuidade de maneira satisfatória ao negócio”. Dos 20 NS pesquisados, 95% são *statups* ou iniciaram como *sturtup* o que demonstra a importância das incubadoras e aceleradoras no ecossistema empreendedor.

Tensões de performance são as que se manifestam de resultados divergentes, métricas, metas e interesses divergentes (SMITH et. al., 2011). Na pesquisa, esta foi a parte mais sensível identificada. Primeiramente porque a dimensão relações interorganizacionais do tópico anterior já havia sinalizado que a fragilidade dos NS pesquisados estava nesta dimensão, o que sugere desequilíbrio entre as atividades de negócio e as de cunho social concernentes à captação de recursos e dificuldades com os diversos *stakeholders*.

Freeman (1984) considera *stakeholders* como qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelo cumprimento do objetivo de uma corporação, em que inclui funcionários, clientes, governo, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, e outros grupos que poderão influenciar a empresa. Nos NS os *stakeholders* estão relacionados à fonte de desenvolvimento, inovação, captação de recursos, bem como na elaboração de distintas estratégias.

Freeman (1984), indaga que para desenvolver estratégias, a organização deveria buscar resposta a três perguntas básicas sobre seus *stakeholders*: Quem são eles? (Seu perfil, atributos e características de comportamento); O que eles querem? (Referem-se aos seus interesses e metas); Como eles tentarão atingir suas metas e satisfazer seus interesses? (Essa questão é relativa aos meios para se alcançar os fins). Segundo Mitchell *et. al.*, 1997 um critério que auxilia a distinguir entre os *stakeholders* mais importantes e menos influentes seria separá-los entre o grau de legitimidade, urgência e poder (Mitchell et al., 1997).

Dentre os diversos *stakeholders* dos NS pesquisados, não se detectou dissonâncias com os colaboradores, o que permitiu o descarte de tensões a eles relacionadas. Os colaboradores são uma peça basilar em qualquer organização e a fonte do sucesso dos negócios tendo um grande poder e legitimidade. Deduz-se que as tensões relacionadas aos *stakeholders* referem-se a resultados desejados pelos NS, mas que não condizem com as expectativas dos *stakeholders*, a gestão de diferentes interesses, a multiplicidade de *stakeholders* e o descolamento de valores e objetivos entre diferentes públicos.

Detectou-se que as maiores dissonâncias não se encontram na relação beneficiários e NS, mas entre NS e os clientes. Com base nessa visão, o consumidor pode ser considerado o um importante *stakeholder* de um NS, para quem o conceito de valor varia e deve ser analisado

com atenção, embora não seja o único. Neste sentido, os gestores percebem que a mudança de cultura das pessoas na sociedade é algo difícil de se mudar. O ser humano é um ser que resiste à mudança por conta do conjunto de hábitos e crenças no qual foi sendo “acondicionado” desde que nasceu.

Pode-se entender o desequilíbrio entre o NS e os clientes, que são um tipo de *stakeholders*, quando analisamos a situação de um empreendimento.

Meu empreendimento desenvolveu um modelo de negócio de reutilização de resíduos sólidos sem valor comercial, transformando em novos produtos com geração de renda para grupos de mulheres de baixa renda. Contudo, o produto é vendido a preço de mercado e sofre as forças de mercado. Quanto de porcentagem a mais a sociedade estaria disposta a pagar pelos produtos considerando a missão social do negócio? R2

A maneira de se relacionar com os diferentes *stakeholders* pode gerar conflitos, uma vez que seus interesses nem sempre são convergentes (SADAO IIZUKA; VALERA; ALVES LARROUDE, 2015). Segundo os autores, as organizações mais próximas do mercado adotam lógicas de gestão privada, enquanto as mais próximas às comunidades preferem lógicas sociais e coletivas. Esse pressuposto se confirmou na análise dos resultados da pesquisa.

Na presente pesquisa detectou-se que os NS com vértice associados à cidadania, educação e saúde se mostraram mais afinados com lógicas sociais, enquanto os negócios associados às tecnologias verdes e cidades adotaram a lógica de gestão de mercado. Os empreendimentos com vértice voltados às lógicas sociais apontam os beneficiários como público priorizado, ao passo que aqueles negócios que buscam consolidar o seu modelo de negócio mais voltados à lógica de mercado priorizam os clientes pagantes, como as empresas.

A grande maioria dos NS pesquisados possuem mecanismos de prestação de contas implantados, como a publicação de relatórios anuais e apresentação periódica dos resultados ao conselho, inclusive alguns dispõem de representantes externos e auditoria externa independente para avaliação dos resultados financeiros.

As relações interorganizacionais podem ser espaços para captação de recursos. Esses podem desenvolver ou comprometer a necessidade de ser uma organização híbrida, além da compreensão de redes externas como mecanismos de sustentação das relações estabelecidas. A mobilização de recursos é um movimento considerado muito desafiador no Brasil, segundo os gestores. Os pesquisados entendem que o incentivo governamental poderia ser mais intenso e as taxas de juros diferenciadas para este tipo de negócio. Na análise dos dados observou-se que 45% dos pesquisados trabalham com recursos próprios, os outros 65% buscam recursos através de aceleradoras/incubadoras, instituição pública e fundação. Os ES que não se utilizam de

recursos de terceiros informaram que antes da abertura do NS fizeram “um pé de meia”, economias pessoais que foram utilizadas para prover um projeto de vida. Alguns já conseguem visualizar seus negócios “caminhando sozinhos”, geram lucro e se autossustentam.

Uma série de questões centrais relacionadas ao financiamento de Negócios Sociais ainda permanecem sem resposta, especificamente no que diz respeito ao impacto da dependência dessas organizações aos financiadores, como, por exemplo, quais as decisões e práticas estratégicas que os Negócios Sociais irão se submeter a partir do tipo de configuração de financiamento? (BATTILANA; LEE, 2014, p. 420).

Incubadoras, aceleradoras, investidoras, são exemplos de parceiros nos NS para captar recursos e desenvolver sua perspectiva híbrida imprimindo tanto seu papel comercial como social (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; LEE; JAY, 2015).

Cabe destacar o posicionamento de Battilana e Casciaro (2013), quando orientam que os relacionamentos são primordiais para o desenvolvimento das organizações híbridas, que tendem à mudança a partir do vínculo estabelecido com os laços. Para as autoras, os agentes da mudança nas organizações usam dos laços fortes para superar a resistência à mudança e buscam o desenvolvimento da organização.

Nos NS estudados, as tensões de performance, além da disparidade encontrada na mobilização de recursos financeiros, ratificadas pelas relações interorganizacionais, foram encontradas dificuldades dos NS para lidar com os indicadores de mensuração social. Questionou-se sobre a existência de indicadores sociais e 85% dos NS estão empenhados em criar ou já possuem algum tipo de indicador social de impacto direto e positivo:

Quantidade de projetos x número de pessoas beneficiadas com o mesmo.R11
 Consideramos indicadores de impacto social a capacitação de mulheres para trabalho, a geração de renda e inclusão produtiva das mulheres, a formação de rede e articulação entre gestores de políticas públicas e o mercado.R2
 Redução de lixo em aterros na cidade, quantidade de CO² e Metano que foram poupados da atmosfera.R6
 Número de pessoas impactadas, número de homens, número de mulheres, média de idade, número de pessoas que são recolocadas no mercado, número de negócios que nascem, número de negócios que permanecem, renda médias dos participantes.R9
 Desenvolvimento do intelecto e relacionamento social do surdo, indicadores relacionados ao número de acesso à educação dos surdos, geração igualdade social, aumento da geração de receita dos surdos.R15
 Nº de Pessoas beneficiadas com os Projetos elaborados, Nº de participantes nos nossos Cursos e eventos, percentual de satisfação dos participantes; Grau de Satisfação dos beneficiados pelos Projetos, entre outros.R12

Comini, Barki e Aguiar (2012) afirmam que não é fácil mensurar o valor social e o grau de objetivos sociais alcançados ou o impacto social gerado pelos NS. Valor social é gerado por

qualquer negócio à medida que investimentos são realizados por exemplo, empregos gerados; produtos entregues. Impactos sociais se traduzem em melhorias sociais no sentido amplo, para além dos resultados que uma empresa gera sobre o emprego, a renda familiar e a arrecadação de impostos (TORRES; BARKI, 2013).

A Artemisia define cinco dimensões nas quais negócios sociais podem gerar impacto social: diminuição dos custos de transação, redução das condições de vulnerabilidade, ampliação das possibilidades de aumento de renda, incentivo a oportunidades de desenvolvimento e fortalecimento da cidadania e dos direitos individuais (ARTEMÍSIA, 2019).

Sobre as principais dificuldades em criar os indicadores sociais as respostas não possuem uma conformidade. Os extratos abaixo mostram algumas dificuldades:

A maior dificuldade foi formatar o impacto, tivemos consultoria para construir os indicadores.R9

Para nós a maior dificuldade é criar os indicadores sociais, então nós estamos uma etapa antes desta pergunta. Os poucos dados que a gente conseguiu gerar até agora a gente consegue desmembrar em várias ações e tomar várias resoluções e resultados a respeito destes míseros dados que a gente consegue somar, que a gente consegue acessar, então assim, para nós seria muito importante que justamente a academia viesse junto para nos ajudar a criar estes indicadores sociais. Como que a gente faz para acessar toda esta abundância que a gente gera na rua, como que a gente faz para entender estas pessoas, de onde vem tudo isso, para onde vai tudo isso, então nós estamos um passo antes e precisar criar nossos indicadores ainda.E1

A minha principal dúvida é como coletar e mensurar esses indicadores. Como é possível, por exemplo, entender como o meu trabalho e produto impacta o meu cliente enquanto consumidor consciente e/ou em vias de se tornar um. Quais mecanismos podem ser usados para isso? Como não ser tendencioso nessa coleta? E2

A maior dificuldade é que não existe conta pronta, e sim nós que temos que ir atrás das métricas e transformar isso em dado de uma maneira inovadora. R3

Não vejo dificuldades na criação dos indicadores sociais. Como mencionei em outro momento, o conflito existe no fato de que os impactos sociais normalmente são mais qualitativos e, sendo assim, a longo prazo. Normalmente para termos resultados a curto prazo, optamos pelos resultados mais quantitativos e que podem ser medidos de forma mais direta. E5

As tantas dificuldades que os gestores dos NS encontram para criar seus indicadores sociais vem ao encontro da ideia apontada por Carneiro (2011), quando profere que a escolha dos indicadores para expressar alguma realidade ou fenômeno social não é unívoca e neutra. A abordagem do real é sempre mais ampla e complexa do que os indicadores podem alcançar.

Apesar dos problemas relatados pelos respondentes, a pesquisa detectou um bom exemplo de metodologia de avaliação de impacto. O modelo foi realizado por um NS que utilizou a Teoria da Mudança para avaliar o impacto que adquire produtos elaborados a partir de material reciclado de um grupo de 30 mulheres artesãs em Bairros do RS, e os comercializa

em lojas de decoração e diretamente junto a empresas. O processo de avaliação de resultados estava embasado na seguinte pergunta, indicador e fonte de informação:

Pergunta: As artesãs tiveram efetiva melhoria de renda depois de assistidas pelo NS?
Indicador: Nível de renda das artesãs. Fonte de informação: Questionário respondido pelas artesãs.

Este exemplo demonstra que os indicadores sociais não precisam ser complicados e onerosos. Uma das opções para a escolha da metodologia de avaliação de impacto pode ser a apresentação de um método prático, com dados simples de serem medidos pelo próprio empreendedor e com baixos custos.

Um outro ponto destacado na análise é que os negócios mais novos, ainda sem sustentação financeira perene, possuem as tensões de performance mais acentuadas. Quanto ao momento de buscar recursos externos:

Estar sempre atento e aberto as oportunidades externas como novos e potenciais financiadores e editais abertos passíveis de captação de recurso para o desenvolvimento do Projeto.R8
 Persistência e resiliência são características necessárias aos gestores de um negócio inovador e de impacto social. Constantemente precisamos trabalhar buscando recursos para manutenção do negócio, precisamos trabalhar marketing para mostrar o verdadeiro valor do negócio e na grande maioria das vezes, precisamos priorizar os recursos para outras frentes necessárias ao funcionamento operacional do negócio.E5

A pesquisa não identificou potenciais fatores de desvio da missão, como por exemplo, a priorização de métricas financeiras em detrimento das sociais, conforme relatado em literatura (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014).

Smith *et. al.*,(2011) preconizam que envolver e abarcar as tensões paradoxais depende de uma combinação de estratégias e envolve forças que arranjam as demandas concorrentes de maneira concomitante, criando e se beneficiando das oportunidades para prover necessidades distintas. Isso requer tanto a diferenciação quanto a integração entre as tensões paradoxais. Os negócios estudados demonstraram que as estratégias voltadas para a integração dos objetivos econômicos e sociais estão dando maior retorno e as tensões inerentes ao meio organizacional se tornam mais estáveis. A pesquisa também permitiu concluir que gestores com capacidade emocional para aceitar paradoxos reduzem a resistência e permitem o surgimento de novas soluções.

A perspectiva econômica é o meio para se atingir o propósito social, e não o objetivo final dos NS. Apesar da pluralidade e complexidade detectadas no dia a dia da vida organizacional desses modelos de negócios há de se confirmar que os mesmos conseguiram não

apenas sobreviver e se expandir, mas também desenvolver soluções e novas abordagens para relações mais éticas e justas tanto para a produção, quanto para a distribuição de bens e serviços.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema econômico capitalista trouxe importantes conquistas para a humanidade, sendo o propulsor do aumento da riqueza global dos últimos séculos. Contudo, a distribuição da riqueza não acompanhou seu crescimento, gerando desigualdades sociais profundas entre países e suas populações. As crises sociais e políticas, aliadas aos problemas sociais alastraram-se pelo mundo e a exaustão dos modelos de negócios convencionais focados prioritariamente na busca de lucro econômico começa a ser questionada e estimula o surgimento de novos modelos de negócios, baseados na obtenção de ganho econômico e no atendimento às expectativas sociais e demandas mais humanitárias.

Esses negócios são movimentos pautados na reflexão sobre o propósito das organizações na sociedade atual, é a proposição de um novo paradigma de negócios que combina missão social à sustentabilidade financeira e à eficiência por meio de mecanismos de mercado. Os negócios sociais surgem como alternativas aos modelos de negócio tradicionais, ao harmonizar a busca pelo impacto positivo na sociedade e as atividades comerciais de geração de renda. Entretanto, seu caráter híbrido carrega tensões intrínsecas do esforço em equilibrar os aspectos social e econômico.

No escopo da teoria organizacional, a literatura dá destaque às implicações e tensões que emergem do hibridismo. Dentre essas teorias, a do paradoxo postula que tensões entre a missão social e de negócio são inerentes a esse tipo de organização (SMITH ET AL., 2012). Considerando que as tensões estão intrínsecas no formato organizacional dos NS surge o interesse pela investigação, tema desta dissertação.

O objetivo deste estudo consistiu em analisar como as tensões organizacionais encontradas nos Negócios Sociais atuam nos seus ambientes híbridos. A partir do objetivo geral foram definidos três objetivos específicos: a) caracterizar os casos empíricos pesquisados, b) verificar o *continuum* entre os aspectos econômicos e sociais caracterizados nas dimensões do hibridismo organizacional e c) identificar as situações de tensões paradoxais mais experimentadas pelos NS na combinação dos objetivos social e econômico dos negócios.

A análise das tensões nos NS, originadas pela combinação das características de diferentes setores em uma única estrutura organizacional, partiu da tipologia de Smith e Lewis (2011) aperfeiçoada por Smith, Gonin e Besharov (2013), que categorizaram as tensões em desempenho, organização, pertencimento e aprendizado. Definida as lentes teóricas da pesquisa, realizou-se então, uma pesquisa qualitativa exploratória, através de 05 entrevistas e

15 questionários aplicados a 20 fundadores/gestores de negócios sociais que se localizam nos Estados do PR, SC e RS.

O trabalho de análise iniciou com a caracterização dos negócios sociais pesquisados. Constatou-se que os mesmos estão distribuídos em setores de atuação voltados aos serviços financeiros, cidadania, educação, saúde, cidades e tecnologias verdes, apresentam idade média que varia entre 2 e 4 anos, 60% dos negócios possuem sócios, a presença masculina na gestão dos empreendimentos estabelece um faturamento mais expressivo, enquanto que os negócios geridos por mulheres apresentam faturamentos inferiores, os primeiros estão voltados às tecnologias verdes, cidades e serviços financeiros, já os geridos por mulheres se concentram nos setores da cidadania, educação.

Os gestores dos NS são agentes com visões de mudanças sociais, com compromisso e paixão pela missão social, revelam cuidado para manter o foco no bem-estar social e apresentam capacidades para gerenciar demandas contraditórias que emergem de múltiplas lógicas. Os pesquisados demonstraram capacidade de gerar mobilização coletiva estabelecendo conexões e parcerias com diferentes *stakeholders*, mantêm boas relações com os patrocinadores, parceiros e beneficiários. Os NS exibem habilidades para assimilar novas tecnologias e inovações, clima favorável para disseminação de novos conhecimentos, flexibilidade para responder rapidamente às mudanças em suas áreas de atuação social.

O segundo objetivo foi verificar o *continuum* entre os aspectos econômicos e sociais caracterizados nas dimensões do hibridismo organizacional. Battilana e Lee (2014) identificaram cinco dimensões que caracterizam as organizações híbridas: as atividades centrais da organização, a composição da força de trabalho, desenho organizacional, relações interorganizacionais e cultura organizacional. A partir das cinco dimensões listadas pesquisou-se o *continuum* entre os aspectos econômicos e sociais dentro das dimensões a fim de entender a geração de tensões e como estas impactam nas atividades e estratégias dos negócios.

A pesquisa indicou que as atividades de alocações de recursos nos NS são realizadas de maneira conjunta e integrada. Logo, se as atividades para alcançar os dois objetivos (sociais e econômicos) são realizadas de maneira integrada as tensões se refletem mais amenas. Nos empreendimentos pesquisados a lógica social se sobressai de maneira sutil. Na dimensão composição da força de trabalho manifesta-se a integração. Os colaboradores dos diversos setores trabalham em conjunto e possuem um foco definido. A dimensão *design* organizacional (estrutura organizacional, sistema de controle e incentivo e governança) demonstra um alto nível de integração entre as atividades econômicas e sociais existindo uma pequena preponderância sobre as estratégias sociais. A análise total da dimensão exibe um nível de

integração alto, uma condição híbrida elevada que indica um grau de tensão leve. Percebe-se uma relação saudável e transparente entre a equipe e os gestores, um clima de pertencimento de “todos pegando junto” tanto pela autossustentabilidade do negócio, quanto pelas metas sociais.

A diferenciação foi encontrada na dimensão relações interorganizacionais e indica tensões associadas aos *stakeholders*. Existem vários integrantes da sociedade que precisam ser levados em consideração no processo de tomada de decisão da organização. A maneira de se relacionar múltiplos *stakeholders* pode gerar conflitos considerando que cada parte possui interesses que nem sempre se convergem.

A análise dos dados da pesquisa identificou a existência de uma cultura organizacional que estimula a criação, a transferência e o uso do conhecimento, que integra os saberes. Constatou-se que os empreendimentos pesquisados mantêm equilíbrio entre os objetivos econômicos, responsáveis pela autossustentabilidade do negócio, e a missão social.

O último objetivo específico se concentrou estudo das tensões ligadas à performance, às dinâmicas organizacionais, ao pertencimento e à aprendizagem. As tensões de aprendizagem foram estudadas através da categoria “*exploitation*”/“*exploration*” e crescimento/escalabilidade dos NS pesquisados. Detectou-se integração entre as atividades que permeiam os objetivos de negócio e a missão social resultando em tensões moderadas no meio organizacional e na gestão. As tensões de pertencimento constataram que os colaboradores participam das atividades de maneira conjunta, existindo colaboração e trocas, transparência e parceria o que repercute em pequenas tensões no que se refere à identidade organizacional.

As tensões relacionadas à organização foram examinadas através da estrutura, práticas e processos dos negócios pesquisados. Constatou-se alto nível de integração entre as atividades econômicas e sociais. Os gestores pesquisados junto às suas equipes entendem que as atividades econômicas dão a sustentabilidade para manutenção do negócio, já as atividades sociais garantem a essência do negócio, no contexto do empreendimento uma atividade não vive sem a outra, existe uma simbiose entre elas e este movimento de unidade é o fator responsável pela sobrevivência bem sucedida do negócio social.

As tensões de performance são as que manifestaram os resultados desfavoráveis da pesquisa. Destaca-se um desequilíbrio entre as atividades de negócio e as de cunho social concernentes aos indicadores de mensuração, à mobilização de recursos financeiros e às relações com os *stakeholders*. A respeito dos indicadores de mensuração, as tantas dificuldades que os gestores dos negócios pesquisados encontram para criar seus indicadores sociais vem ao encontro da ideia de que a escolha dos indicadores para expressar alguma realidade ou

fenômeno social não é única e neutra. A abordagem do real é sempre mais ampla e complexa do que os indicadores podem alcançar. Contudo, avaliações de impacto são uma parte importante para os NS na medida em que fornecem elementos para a tomada de decisões de qualidade e em tempo hábil para o empreendedor social. Além disso, o desenvolvimento de uma cultura de medição de impacto tende a elevar o nível de qualidade de intervenções sociais, na medida em que estimula a revisão periódica e condições de operação.

Impactos sociais são, muitas vezes, subjetivos e difíceis de se mensurar. Essa complexidade representa um grande desafio para os NS, que, por muitas vezes, acabam não tendo seus impactos avaliados. Apesar das dificuldades e do custo envolvido, é uma certeza que a mensuração do impacto é o caminho para o desenvolvimento de intervenções cada vez mais efetivas e contributivas para a construção de sociedades mais justas, sustentáveis e de atenção à missão social do negócio.

A mobilização de recursos é um movimento considerado muito desafiador no Brasil, segundo os gestores. Os pesquisados entendem que o incentivo governamental poderia ser mais intenso e as taxas de juros diferenciadas para este tipo de negócio. Na análise dos dados observou-se que 45% dos pesquisados trabalham com recursos próprios, os outros 65% buscam recursos através de aceleradoras/incubadoras, instituição pública e fundação.

Envolver e abarcar as tensões paradoxais depende de uma combinação de estratégias e envolve forças que arranjam as demandas concorrentes de maneira concomitante, criando e se beneficiando das oportunidades para prover necessidades distintas. Isso requer tanto a diferenciação quanto a integração entre as tensões. Os negócios estudados demonstraram que as estratégicas voltadas para a integração dos objetivos econômicos e sociais estão dando maior retorno e as tensões inerentes ao meio organizacional se tornam mais estáveis.

Outras constatações advindas do estudo dos negócios sociais pesquisados:

- Já sacrificaram a criação de valor social para captura de valor econômico do negócio, apesar de considerarem o propósito social indefectível.
- Utilizam as receitas excedentes e o lucro para reinvestir no negócio.
- Os gestores enquanto líderes fomentam a confiança, estimulam a criatividade e a comunicação das suas equipes, promovem ações coletivas dentro e fora do ambiente organizacional, como consequência recebem a colaboração e o entusiasmo dos membros do negócio.
- Os negócios sociais possuem a definição da missão, dos valores, da visão do negócio, bem como as metas traçadas e os objetivos. É certo que cada membro colaborador

abraça com maior ou menor intensidade esses conceitos. Contudo, um ambiente organizacional que preza pelo coletivo, pela comunicação, pela confiança faz com que a aderência ao projeto seja maior e esta condição favorável foi percebida nos empreendimentos pesquisados.

- Os gestores possuem uma atenção perceptível em traduzir estratégias em ações que mantenham a integração entre os dois objetivos (social e econômico). Todos os negócios pesquisados já foram incubados ou acelerados e o forte anseio pela busca de conhecimentos, experiências e parcerias pode ter sido os propulsores desta mentalidade.
- A ambiguidade motivada pelas missões sociais e comerciais não é determinante para a debilidade do foco no desempenho equilibrado. Os gestores entendem que os dois objetivos são inerentes ao modelo do negócio, um não sobrevive sem o outro. As tensões se tornam intrínsecas ao processo de decisão e não implicam em conflitos no negócio.
- A teoria do paradoxo explora como as tensões se inter-relacionam e se tornam mutuamente constitutivas de modo que as missões sociais definem objetivos de negócios e vice-versa. Esse pressuposto teórico foi percebido nos negócios sociais pesquisados. Os gestores buscam a sinergia entre as ações e atividades dos dois objetivos. O planejamento estratégico (muitos utilizam o *Business Model Canvas*, pela agilidade e simplicidade) é a ferramenta utilizada que possibilita aos empreendimentos visualizar e interligar seus objetivos a curto prazo (mais voltados ao lado econômico) aos de longo prazo (o que queremos e poderemos impactar através da nossa missão social).
- Os gestores demonstraram ter habilidades interpessoais e intrapessoais para lidar com as adversidades do ambiente organizacional o que ressoa na redução de resistências às mudanças e auxilia no surgimento de novas soluções.
- A teoria do paradoxo, escolhida como uma das lentes teóricas do estudo permitiu o entrelaçamento com outras teorias organizacionais, como a teoria institucional que se concentra mais na visão do desempenho e da organização, por exemplo. A teoria da identidade organizacional e dos *stakeholders* também servem de apoio para se lançar entendimento na complexidade do estudo dos modelos organizacionais híbridos.

- No momento da pesquisa, a maioria dos negócios sociais pesquisados está projetando atividades de *Exploitation* voltadas à escalabilidade de seus negócios, utilizando com maior eficiência seus recursos e estrutura existentes.
- A aprendizagem (como crescimento, escala, flexibilidade) interligada ao desempenho demonstra a preocupação dos negócios sociais em construir competências futuras e manter resultados de manutenção do negócio.
- Os empreendimentos pesquisados apresentam mecanismos de prestação de contas por meio da publicação de balanços, relatórios ou relatórios de prestação de contas dos projetos e atividades para públicos específicos (poder público, empresas, voluntários, e outros).
- As tensões relacionadas aos *stakeholders* pontuadas na pesquisa estão concentradas na relação dos resultados desejados pelo negócio e as expectativas dos *stakeholders*, a dificuldade em gerir os diferentes interesses, a multiplicidade de *stakeholders* e o descolamento de valores e objetivos entre diferentes públicos.
- Identificar corretamente os *stakeholders* que podem impactar o negócio vai além da identificação do público e seus interesses. É preciso cruzar essas informações para projetar possíveis riscos de conflitos futuros para a empresa e, assim, atuar de forma preventiva criando políticas de relacionamento com o intuito de minimizar o impacto gerado por eles. Para isso, torna-se necessário lançar um olhar para o impacto que a empresa causa na sociedade, fazer uma análise do ambiente externo.
- Planejar é um exercício de projeção e de desenho de caminho, de criação e inovação, de escolha de alianças e de mobilização de recursos. Planejar requer olhar para hoje o amanhã, reconhecendo a distância entre estas realidades e elegendo maneiras de avançar na direção do que é desejado e necessário. O fortalecimento do emergente campo dos negócios sociais é dependente de sua capacidade de demonstrar os impactos que gera e com isso afirmar sua identidade e seu diferencial em relação a outros tipos de investimentos. Os esforços para desenvolver dispositivos adequados para avaliações destes negócios no Brasil estão em estágio inicial.
- Avaliações de impacto são uma parte importante da área maior de monitoramento e avaliação de programas e negócios sociais na medida em que fornecem elementos para a tomada de decisões de qualidade e em tempo hábil para o gestor ou empreendedor social. Além disso, o desenvolvimento de uma cultura de medição de impacto tende a

e elevar o nível de qualidade de intervenções sociais, na medida em que estimula a revisão periódica de suas hipóteses e condições de operação.

- O *software* utilizado para auxiliar na análise dos dados efetuou uma tabulação cruzada de códigos por grupos de documentos. Os dados corroboram com a investigação realizada pela pesquisadora e que foram exibidos: existe uma correlação forte entre as variáveis tensão e performance. Os dados não falam por si sós. Pelo contrário, dependendo da lente usada para examiná-los, o mesmo material empírico pode inspirar leituras opostas. Além disso, pesquisadores aconselham o uso complementar do *software*, pois o mesmo distancia o pesquisador dos dados ao apresentar os dados (listas de citações, códigos e fragmentos de textos) fora de seus contextos (GOBLE ET AL. 2012, HOLBROOK E BUTCHER, 1996), além disso, prejudica a reflexividade ao mecanizar o processo de análise e promover a ideia de que esse processo é linear e rápido (WOODS, PAULUS, AKTINS E MACKLIN, 2016). Levando em consideração as correntes teóricas expostas, a utilização do *software* foi benéfica para subsidiar dados encontrados, mas não suplantou o olhar da pesquisadora no decorrer do estudo.
- A pesquisa trouxe uma contribuição positiva para os estudos organizacionais quando se propôs a aproximar as dimensões que caracterizam o maior ou menor grau de hibridismo em empresas sociais às tensões relacionadas à aprendizagem, organização, pertencimento, performance. Os NS enfrentam diferentes paradoxos e desafios, a cada momento de sua biografia. Contudo, entender como esses negócios experimentam as tensões faz com que este conhecimento impacte diretamente na contínua manutenção e sobrevivência dos negócios.
- As tensões relativas ao gerenciamento da identidade organizacional, no estabelecimento de indicadores de desempenho, no desenvolvimento da aprendizagem, na alocação de recursos, na tomada de decisões, na preservação da missão influenciam diretamente nas estratégias e decisões da gestão. A capacidade de alcançar sucesso e sobrevivência a longo prazo no negócio está diretamente relacionada à compreensão da organização híbrida e suas interconexões entre as dimensões social e econômica.

5.1 LIMITAÇÕES E INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Nesse momento, cabe informar sobre as limitações que o estudo apresentou. Uma das situações prementes foi a pequena adesão de participantes pesquisados. Mesmo com o contato preliminar aos 72 negócios sociais, apenas 20 se dispuseram a participar. Existe uma certa cultura alicerçada no descrédito do trabalho realizado pelos pesquisadores no Brasil. Um número maior de participantes enriqueceria o estudo.

Outro item a ressaltar é a falta de banco de dados ou entidades que concentrem informações sobre os milhares de negócios sociais espalhados pelo Brasil. Encontram-se muitas informações desconexas e improcedentes sobre o empreendedorismo social e, em consequência, os negócios sociais. No meio acadêmico, a temática sobre negócios sociais é emergente e as pesquisas na área apresentam-se recentes e ainda limitadas, o que dificulta o entendimento.

A pesquisa com a participação de *stakeholders* como incubadoras, aceleradoras, financiadoras, fundações, por exemplo, traria um novo olhar para a pesquisa.

Vale destacar também que o perfil dos pesquisados pode não refletir a população geral dos negócios sociais. Houve uma preocupação da pesquisadora em estudar empreendimentos nos mais diversos setores, contudo, a idade média dos negócios ficou em 4 anos de vida o que pode ter influenciado os resultados considerando o pouco tempo de existência. Por último, o pequeno número de colaboradores dos negócios sociais. Estudar cultura organizacional ou composição da força de trabalho dentro de um ambiente organizacional com número reduzido de colaboradores pode não refletir a realidade da situação.

Quanto aos estudos futuros, a importância de realização de trabalhos acadêmicos voltados para os indicadores sociais, a fim de se definir um conjunto de métricas que consiga apresentar o desempenho dos negócios em suas diferentes perspectivas, de modo que as ferramentas e metodologias adotadas possam refletir de modo confiável as reais expectativas e intenções do empreendimento.

As organizações, assim como os NS, colecionam muitos subgrupos e diferentes forças em uma dinâmica permanente de poder que opera entre diálogo e silêncio, possibilidade e impedimento, abertura e fechamento. Qualquer avaliação que se queira fazer relevante precisa compreender de que forma o negócios se relaciona com esta dinâmica, com que grupo se alia ou de qual se aliena, a quem dá mais ou menos voz. Como são os processos decisórios nos NS e que papel uma avaliação pode cumprir nestes processos? Quais atores devem ser

estrategicamente envolvidos numa avaliação a fim de conferir valor político-estratégico ao negócio? São várias as questões que podem ser estudadas futuramente.

As organizações lidam com as falhas e erros, bem como com os acertos e sucessos, de formas muito distintas. Para que uma avaliação encontre o espaço necessário para produzir saberes e influenciar escolhas, é crucial que se compreenda o papel da avaliação nestas dinâmicas. Quão apreciativo deve ser uma avaliação para que ela possa penetrar na organização e produzir reflexão e saberes? Quão crítica pode ser uma avaliação? Quais linguagens funcionam melhor nos NS? Algo objetivo, numérico e produzido com rapidez? Algo discursivo, com espaço para subjetividade e produzido gradualmente?

Outra sugestão seriam estudos que realizem análises da relação empreendedor, a missão social e as práticas de gestão. Pesquisas futuras poderiam ampliar o estudo sobre as conexões e vínculos entre diferentes lentes teóricas, já que os negócios sociais são estudados sob a perspectiva das teorias organizacionais principais, o caminho inverso também seria proveitoso. Quanto mais interesse e compreensão do fenômeno hibridiz e negócios sociais também maior contribuição para se desafiar as teorias organizacionais relevantes.

Nota-se que a expansão deste modelo de negócio tem contribuído para a disseminação do conceito de negócio social, o que reflete-se em novas práticas e a efetivação de resultados concernentes aos benefícios sociais. Contudo, a agressividade dos mercados e a forma como as empresas tradicionais conduzem seus negócios sugerem uma certa desvantagem aos negócios sociais. Neste sentido, estudos futuros que aprofundem sobre aspectos relevantes e relacionais entre os dois modelos, de modo a entender se as iniciativas dos primeiros não podem ser cooptadas por outros interesses e acabem contribuindo com o fortalecimento do atual sistema econômico, seria interessante.

Como a literatura e a experiência prática apresentam definições claras sobre a governança corporativa em organizações tradicionais, o impacto e influência da governança ainda não é significativamente explorada nos Negócios Sociais, que poderia explicar o porquê das decisões dos gestores em decidirem por um caminho ou outro (social ou econômico).

REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. **Journal of management**, v. 38, n. 4, p. 932-968, 2012.
- ALBERTI, F. G., VARON GARRIDO, M. A. Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. **Journal of Business Strategy**, v. 38, n. 1, p. 3-13, 2017.
- ALTER, K. **Social Enterprise Typology**. Virtue Ventures, 2004.
- ALTER, S. Social enterprise models and their mission and money relationships. In A. Nicholls (Ed.), **Social entrepreneurship: new models of sustainable social change** (205-232). New York: Oxford University Press, 2008.
- ANDRIOPOULOS, C.; LEWIS, M. W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. **Organization science**, v. 20, n. 4, p. 696-717, 2009.
- ANGELO, F. D., AMUI, L. B. L., CALDANA, A. C. F., JABBOUR, C. J. C. Towards a strategic CSR: a Brazilian case study. **Business Strategy Series**, v. 13, n. 5, p. 224-238, 2012.
- ARTEMÍSIA. Disponível em: <http://artemisia.org.br/>. Acesso em: 02 fev. 2020.
- ASHOKA Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc. **Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais**. São Paulo: Petrópolis, 2014. Disponível em: <https://www.ashoka.org/pt-br>. Acesso em: 02 fev. 2020.
- AUSTIN, J., SEITANIDI, M. Value creation in business – Nonprofit collaborations. **Social Enterprise Series, Harvard Business School Working Paper**, v. 33. 2011. Disponível em <http://www.hbs.edu/research/pdf/12-019.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2020.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Revista de Administração**, v. 47, p. 370-384, 2012.
- ÁVILA, L. V.; BARROS, I. C. F.; FRANCISCO REJANE, L., V.; JÚNIOR, S. Características das publicações sobre Empreendedorismo (Social) no Web of Science no período 2002-2011 Characteristics of publications on Entrepreneurship (Social) in Web of Science for the period 2002-2011. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 88-100, 2014.

AZEVEDO, C., FRANCO, R.C.; MENEZES, J.W. **Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos** – O desafio da Inovação Social. Coimbra: ImoEdições. 2010.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.

BAKKER, H. J.; KROPMAN, M. F.; OMTA, A. W. Effect of ions on the structure and dynamics of liquid water. **Journal of Physics: Condensed Matter**, v. 17, n. 45, p. S3215, 2005.

BARBOSA, A. D. S.; ROMANI-DIAS, M.; ROSA, R. A. Tensões Organizacionais como Impulsionadoras de Capacidades Dinâmicas em Organizações Híbridas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 1, p. 62-75, 2018.

BARBOSA, A. et al. Estado da Arte em Empreendedorismo Social: Análise dos Artigos mais Referenciados pelos Pesquisadores. **XVII SemeAd-FEA-USP**, 2014.

BARBOZA, L.; SILVA, E.; BERTOLINI, G. Negócios Sociais no Brasil: A Produção de Teses e Dissertações entre 2005 e 2015. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 15, n. 1, p. 1-15, 2017.

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2014.

BARSKI, E. et al. (Ed.). **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013.

BARSKI, E. et al. (Ed.). **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013.

BARSKI, E. et al. Social Entrepreneurship and Social Business: Retrospective and Prospective Research. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 380-384, 2015.

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

BARSKI, E., COMINI, G., CUNLIFFE, A., Hart, S. L., & RAI, S. Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 380-384, 2015. Doi:10.1590/S0034-759020150402.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão de processo**. São Paulo. Thomson Learning, 2007.

BASTOS, A.V.B.; SEIDEL, T.T. O conflito nas organizações: a trajetória de sua abordagem pelas teorias organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 27, n. 3, 1992.

BATTILANA, J. Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. **Organization**, v. 13, n. 5, p. 653-676, 2006.

BATTILANA, J.; DORADO, S. Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-1440. 2010.

BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXENBAUM, E. 2 how actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. **Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 65-107, 2009.

BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing research on hybrid organizing: insights from the study of social enterprises. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014.

BATTILANA, J.; LEE, M.; WALKER, J.; DORSEY, C. In search of the hybrid ideal. **Stanford Social Innovation Review**, v. 10, n. 3, p. 50-55, 2012.

BATTILANA, J.; SENGUL, M.; PACHE, A. C.; MODEL, J. Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1658-1685, 2015.

BAUMGARTNER, R. J.; RAUTER, R. Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, p. 81-92, 2017.

BESHAROV, M. L.; SMITH, W. K. **Multiple logics within organizations: An integrative framework and model of organizational hybridity**. Working Paper Cornell University, Ithaca, NY, 2012.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

BILLIS, D. **Towards a theory of hybrid organizations. Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice and theory**. New York: Palgrave Macmillan, 2010.

BLOODGOOD, J. M.; CHAE, B.K. Organizational paradoxes: Dynamic shifting and integrative management. **Management Decision**, 2010.

BOCKEN, N MP; FIL, A.; PRABHU, J. Scaling up social businesses in developing markets. **Journal of Cleaner Production**, v. 139, p.295-308, 2016.

BORGAZA, C.; DEPREDI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 398–409, jul./set. 2012.

BORNSTEIN, D. **Como mudar o mundo: empreendedores sociais e o poder das novas ideias**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

BORNSTEIN, D. **How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas**. Oxford University Press.2007.

BRANDÃO, D., CRUZ, C., ARIDA, A. L. **Métricas em negócios de impacto social: Fundamentos.** São Paulo -SP: Empresarial, ICE - Instituto de Cidadania e MOVE - Avaliação e Estratégia. 2014.

BRANDSEN, T.; KARRÉ, P. M. Hybrid organizations: No cause for concern?. **International Journal of Public Administration**, v. 34, n. 13, p. 827-836, 2011. Doi: <http://doi.org/10.1080/01900692.2011.605090>

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis.** London: Heinemann Educational Books, 1998.

BURT, R. S. Social capital, structural holes and the entrepreneur. **Revue française de Sociologie**, v. 36, n. 4, p. 599-&, 1995.

CALDAS, M. P. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 53-57, 2005.

CARNEIRO, C.B.L. **Entrevista ao Portal da Assembleia Legislativa de Minas Gerais.** Dados do IPEA apontam redução da pobreza no País. 2019. Disponível em: http://www.almg.gov.br/acompanhe/noticias/arquivos/2019/12/Not_845792.html. Acesso em: 15 fev. 2020.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CAULIER-GRICE, J.; DAVIES, A.; PATRICK, R.; NORMAN, W. **Defining the social innovation. Social Innovation Overview: A deliverable of the project: “(TEPSIE)”.** The Young Foundation, 2012.

CERTO, S. T.; MILLER, Toyah. Social entrepreneurship: Key issues and concepts. **Business horizons**, v. 51, n. 4, p. 267-271, 2008.

CHELL, E. et al. Social entrepreneurship and business ethics: Does social equal ethical?. **Journal of business ethics**, v. 133, n. 4, p. 619-625, 2016.

CHOI, N.; MAJUMDAR, S. Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. **Journal of Business Venturing**, v. 29 n. 3, p. 363-376. 2014.

CHU, B. **Laser light scattering: basic principles and practice.** Courier Corporation, 2007.

CHU, R. A. **Hibridização Organizacional e Cultural: O caso da integração pós aquisição de uma escola de negócios a uma universidade no Brasil.** 2013. 163 f. Tese (Doutorado) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

CLAEYÉ, Frederik. A typology of social entrepreneuring models in South Africa. **Social Enterprise Journal**, 2017.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social**: um retrato de experiências brasileiras. 2016. 166 f. Tese (Livre Docencia em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-15122016-143942/>. Acesso em: 15 jan. 2020.

COMINI, G. M.; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana. **O novo campo dos negócios com impacto social**. Negócios com impacto social no Brasil, 2013.

COMINI, G. **Negócios Sociais e Inclusivos**: um panorama da diversidade conceitual. Ashoka e Instituto Walmart. Mapa de soluções inovadoras: Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos. São Paulo, 2011.

COMINI, G.; ASSAD, F; FISCHER, R. **Social Business in Brazil**. International Society for Third Sector Research (ISTR), 2012.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 47, n. 3, p. 385-397, jul./set. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n3/04.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2020.

CORNER, P., HO, M. How opportunities develop in social entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 34, n. 4, p. 635-659. 2010.

COSTANZO, L. A. et al. Dual-Mission Management in Social Entrepreneurship: Qualitative Evidence from Social Firms in the United Kingdom. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 4, p. 655-677, 2014.

CRESWELL, J. W. et al. Qualitative research designs: Selection and implementation. **The counseling psychologist**, v. 35, n. 2, p. 236-264, 2007.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2010.

DA FONSECA, João José Saraiva. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João José Saraiva da Fonseca, 2002.

DACIN, P. A.; DACIN, T. M.; MATEAR, M. **Social Entrepreneurship**: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, Biarcliff Manor, NY, v. 24, n. 3, p. 37-57, Aug. 2010.

DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 15, n. 1, p. 1-13, 2008.

DE ANDRADE MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

DE BAKKER, F. GA; GROENEWEGEN, P.; DEN HOND, F. A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. **Business & society**, v. 44, n. 3, p. 283-317, 2005.

DE MEDEIROS, C. B., RIBEIRO MACHADO, L. C., DE ARAÚJO PEREIRA, L. C., DE ALMEIDA COSTA, Í. C., PASA GOMEZ, C. Inovação Social e Empreendedorismo Social: Uma Análise Sob a Perspectiva da Economia Solidária. GESTÃO. Org: **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, 2017.

DE SOUSA TEODÓSIO, A.S.; COMINI, G. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 410-421, 2012.

DEES, J. G. Taking social entrepreneurship seriously. **Society**, [S. l.], v. 44, n. 3, p. 24–31, 2007.

DEES, J. G. The meaning of social entrepreneurship. 2001. Disponível em: <https://entrepreneurship.duke.edu/newsitem/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>. Acesso em: 12 out. 2019.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 6 p, 1998.

DEES, J. G.; ANDERSON, B. B. Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. **Research on social entrepreneurship**: Understanding and contributing to an emerging field, Arnova Indianapolis, IN, v. 1, n. 3, p. 39–66, 2006.

DEES, J.G., EMERSON J. **Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs**, New York: John Wiley & Sons, 2001.

DEFOURNY, J.; KUAN, Yu-Yuan; KIM, Shin-Yang. Emerging models of social enterprise in Eastern Asia: A cross-country analysis. **Social enterprise journal**, 2011.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. **Policy and Society**, v. 29, n. 3, p. 231–242, 2010.

DEFOURNY, Jacques; BORZAGA, Carlo. **The emergence of social enterprise**. Routledge, 2001.

DIONISIO, M. The evolution of social entrepreneurship research: a bibliometric analysis. : a bibliometric analysis. **Social Enterprise Journal**, [s.l.], v. 15, n. 1, p. 22-45, 4 fev. 2019. Emerald. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/sej-05-2018-0042>.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. International. **Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417-436, 2014.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417-436, 2014.

DOMENICO, M., HAUGH, H., TRACEY, P. Social bricolage: theorizing social value creation in social enterprises. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 34, n. 4, p. 681-703. 2010.

DONALDSON, T., PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65–91. 1995. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258887>. Acesso em: 12 out. 2020.

DOS SANTOS BARBOSA, A; ROMANI-DIAS, M.; ROSA, R.A. Organizational Tensions as Driving Forces of Dynamic Capabilities in Hybrid Organizations. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 1, p. 62, 2018.

DRAYTON, W. The Citizen Sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business. **California management review**, [S. l.], v. 44, n. 3, p. 121–132, 2002.

DUFAYS, F.; HUYBRECHTS, B.. Where do hybrids come from? Entrepreneurial team heterogeneity as an avenue for the emergence of hybrid organizations. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, [s.l.], v. 34, n. 6, p. 777-796, 27 jul. 2016. SAGE Publications. Doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0266242615585152>.

DUTTON, J.E.; DUKERICH, J. M. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 517-554, 1991.

EBRAHIM, A., BATTILANA, J., MAIR, J. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, p. 81-100. 2014.

EDGAR, S. et al. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, 1992.

ELKINGTON, J.; HARTIGAN, P. **The power of unreasonable people**. How social entrepreneurs create markets that change the world. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2008.

EMERSON, J., WACHOWICZ, J., CHUN, S. **Social return on investment (SROI): Exploring aspects of value creation**. Harvard Business School, Working Knowledge for Business Leaders. 2001. Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/archive/1957.html>. Acesso: 15 mar. 2020.

ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. de; COSTA, V. F.; FALLER, L. P. Preocupações com a sustentabilidade imbricadas na missão social das organizações: a percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal. **Revista de Administração da UFSM**. Santa Maria, v. 9, ed. especial, p. 08-24, 2016.

FISCHER, R. M.; COMINI, G. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 363–369, jul./set. 2012.

FLICK, U. Desenho da pesquisa qualitativa. In: **Desenho da pesquisa qualitativa**. 2009. p. 164-164.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes** [recurso eletrônico]. Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2012.

FLICK, U. **Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung**. 3. ed. Aufl., Hamburg: Rowohlt, 2007.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. **California management review**, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

FRIDELL, G. Fair Trade and Neoliberalism: Assessing Emerging Perspectives. **Latin American Perspectives**, v. 33, n. 6, p. 8–28, nov. 2006.

FRIDELL, M.; HUDSON, I.; HUDSON, M. With Friends Like These: The Corporate Response to Fair Trade Coffee. **Review of Radical Political Economics**, v. 40, n. 1, p. 8–34, mar. 2008.

GAWELL, M. Social entrepreneurship: action grounded in needs, opportunities and/or perceived necessities? **Voluntas**, v. 24, p. 1071-1090, 2013.

GEPHART, Robert. Paradigms and research methods. In: **Research methods forum**. 1999.

GOBLE, E.; AUSTIN, W.; LARSEN, D.; KREITZER, L.; BRINTNELL, S. Habits of mind and the split-mind effect: When computer-assisted qualitative data analysis software is used in phenomenological research. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 13, n. 2. 2012.

GODÓI-DE-SOUSA, E.; FISCHER, R. M. The succession process at social enterprises in Brazil. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 473–488, jul./set. 2012.

GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Rev. adm. empres**, p. 65-71, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONIN, M., BESHAROV, M., SMITH, W. GACHET, N. **Managing social-business tensions: a review and research agenda for social enterprise**. Presented at the NYU Stern Conference on Social Entrepreneurship, November. 2012.

GRANADOS, M. L. et al. Social enterprise and social entrepreneurship research and theory: A bibliometric analysis from 1991 to 2010. **Social Enterprise Journal**, v. 7, n. 3, p. 198-218, 2011.

GRANADOS, Maria L.; MOHAMED, Souad; HLUPIC, Vlatka. Knowledge management activities in social enterprises: Lessons for small and non-profit firms. **Journal of Knowledge Management**, 2017.

GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GRASSL, W. Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. *ACRN Journal of Social Entrepreneurship Perspectives*, v. 1, n. 1, p. 37-60, 2012.

GRIFFIN, Jennifer J.. Corporate Social Performance: research directions for the 21st century: Research Directions for the 21st Century. *Business & Society*, [s.l.], v. 39, n. 4, p. 479-491, dez. 2000.

GROVE, A.; BERG, G. A. (Ed.). **Social business: theory, practice, and critical perspectives**. Springer Science & Business Media, 2014.

GUPTA, S.; BENINGER, S.; GANESH, J. A hybrid approach to innovation by social enterprises: lessons from Africa. *Social Enterprise Journal*, v. 11, n. 1, p. 89-112, 2015.

GUTIÉRREZ, R.; EZEQUIEL, R.; TRUJILLO, D. Empresas sociales: ¿una especie en busca de reconocimiento? *Revista de Administração-RAUSP*, v. 41, n. 4, p. 404-418, out./dez. 2006.

HAIGH, N., HOFFMAN, A. J. **Hybrid Organizations: The Next Chapter in Sustainable Business**. 2011.

HAIGH, N.; WALKER, J.; BACQ, S.; KICKUL, J. Hybrid organizations: origins, strategies, impacts, and implications. *California Management Review*, v. 57, n. 3, p. 5-12, 2015.

HAMANN, P. M. et al. Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. *Organizational Research Methods*, v. 16, n.1, p.67-87, 8 fev.2013.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A.. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, [s.l.], v. 31, n. 1, p. 58-74, jan. 2010. Doi: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.801>.

HART, S. L. **Capitalism at the crossroads: aligning business, earth and humanity**. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2007.

HART, S.; SHARMA, S.; HALME, M. Poverty, Business Strategy, and Sustainable Development. *Organization Environment*, v. 29 n. 4, p 401-415, 2016.

HEINECKE, A.; ACHLEITNER, A.; SPIESS-KNAFL, W.; SCHÖNING, M.; NOBLE, A. **Social Investment Manual: An Introduction for Social Entrepreneurs**. 2014.

HLADY-RISPAL, M; SERVANTIE, V. Deconstructing the Way in which Value is Created in the Context of Social Entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews*, Oxford, v. 20, n. 1, p. 62-80, Jan. 2018. ISSN: 1460-8545.

HOCKERTS, K. How hybrid organizations turn antagonistic assets into complementarities. *California Management Review*, v. 57, n. 3, p. 83-106. 2015.

HOFFMAN, A. J.; BADIANE, K. K.; HAIGH, N. Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit and non-profit divide. In: **Using a positive lens to explore social change and organizations**. Routledge, 2012. p. 152-174.

HOLBROOK, A.; BUTCHER, L.. Uses of qualitative data analysis software in educational research: the literature, the hard questions and some specific research applications: The literature, the hard questions and some specific research applications. **The Australian Educational Researcher**, [s.l.], v. 23, n. 3, p. 55-80, dez. 1996. Doi: <http://dx.doi.org/10.1007/bf03219631>.

HOLT, D.; LITTLEWOOD, D. Identifying, mapping, and monitoring the impact of hybrid firms. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 107-125, 2015.

HONEYMAN, R. **The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good**. BerrettKoehler Publishers, 2014.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2018**. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101629>. Acesso em: 22 fev. 2020.

IIZUKA, E. S et al. Empreendedorismo social e negócios sociais: Revisão crítica e agenda de pesquisa. **SEMEAD FEA-USP**, 2014.

IIZUKA, E. S.; VARELA, C.; LARROUDÉ, E. Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta case. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 385-396, 2015.

IIZUKA, E. S.; WALCHHUTTER, S.; ROMANI-DIAS, M.; BARBOSA, A. D. S. Empreendedorismo social e negócios sociais: Revisão crítica e agenda de pesquisa. **SEMEAD FEA-USP**. 2014.

JÄGER, U. P.; SCHRÖER, A. Integrated organizational identity: A definition of hybrid organizations and a research agenda. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 25, n. 5, p. 1281-1306, 2013.

JAY, J. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 137-159, 2013.

KARRÉ, M. **Conceptualizing Hybrid Organization: Neither Public nor Private: Mixed Forms of Service Delivery Around the Globe**. Paper for Symposium. University of Barcelona, 2012.

KEDMENEK, I.; TOMINC, P.; REBERNIK, M. Gender differences in the usage of resources in the entrepreneurial opportunity identification process in Slovenia and Croatia. **Economic research-Ekonomska istraživanja**, v. 27, n. 1, p. 366-377, 2014.

KERLIN, J. A. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 247-263, Sept. 2006.

KICKUL, J.; GRIFFITHS, M.; GUNDRY, L. Innovating for social impact: is bricolage the catalyst for change?. In FAYOLLE, A.; MATLAY, H. (eds.), **Handbook of research on social entrepreneurship** (232-251), Massachusetts: Edward Elgard. 2010.

- KNIGHT, E.; PAROUTIS, S. Becoming salient: The TMT leader's role in shaping the interpretive context of paradoxical tensions. **Organization studies**, v. 38, n. 3-4, p. 403-432, 2017.
- KOMÁRKOVÁ-LEGNEROVÁ, J.; ELORANTA, P. Planktic blue-green algae (Cyanophyta) from Central Finland (Jyväskylä region) with special reference to the genus *Anabaena*. **Archiv für Hydrobiologie. Supplementband. Untersuchungen des Elbe-Aestuars**, v. 95, p. 103-133, 1992.
- KREUTZER, K.; MAUKSCH, S. The one and the many sides of social business: A critical reflection. In: **Social Business**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2014.
- KRONEMBERGER, D. **Desenvolvimento local sustentável: uma abordagem prática**. São Paulo: Editora Senac, 2011.
- LALLEMAND-STEMPAK, N. Rethinking hybrids' challenges: the case of French mutual insurance companies. **M@ n@ gement**, v. 20, n. 4, p. 336-367, 2017.
- LAVINAS, L.; MARTINS, P. Empreendedorismo, microcrédito e superação da miséria no Brasil: pontos em debate. **Revista Econômica**, v. 14, n. 2, 2013.
- LEE, M.; JAY, J. Strategic responses to hybrid social ventures. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 126-148, 2015.
- LEWIS, M. W.; DEHLER, G. E. Learning through paradox: A pedagogical strategy for exploring contradictions and complexity. **Journal of management education**, v. 24, n. 6, p. 708-725, 2000.
- LEWIS, M.W., SMITH, W.K. Paradox as a Metatheoretical Perspective. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 50, n. 2, p. 127-149. 2014.
- LEWIS, Marianne W. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. **Academy of Management review**, v. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.
- LIGHT, P. Searching for social entrepreneurs: Who they might be, where they might be found, what they do. In MOSHER W. (Ed.), **Research on social entrepreneurship: understanding and contributing to an emerging field: Arnova's Occasional Paper Series (13-37)**. Washington, DC: Association for Research on Nonprofit and Voluntary Organizations. 2006.
- LIU, H-Y.; HSU, C-W. Antecedents and consequences of corporate diversification: a dynamic capabilities perspective. **Management Decision**, v. 49, n. 9-10, p. 1510-1534, 2011.
- LONDON, T.; ANUPINDI, R.; SHETH, S. Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 6, p. 582-594, 2010.
- MAALOUF, M. **Sustaining Lean: Strategies for dealing with organizational paradoxes**. Copenhagen Business School, Department of Operations Management, 2013.

- MAIR, J., NOBOA, E. Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed. In: MAIR, J.; ROBINSON, J. J.; HOCKERTS, K. (Eds.), **Social Entrepreneurship** (121-135). New York: Palgrave Macmillan. 2006.
- MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight, **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. São Paulo: Person, 2001.
- MALHOTRA, N. K.; KIM, S. S.; P., Ashutosh. Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. **Management science**, v. 52, n. 12, p. 1865-1883, 2006.
- MÁRQUEZ, P. C.; REFICCO, E.; BERGER, G. **Socially inclusive business: Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica**. Harvard University Press, 2010.
- MÁRQUEZ, P. **Negócios inclusivos en américa latina**. Harvard business review, 2009.
- MARTÍ, A.; SORIANO, D.; MARQUÉS, D. A Bibliometric Analysis of Social Entrepreneurship. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1.651-1.655, 2016.
- MARTINS, C. O. D. **Desenvolvimento de metodologias de inspeção e monitoramento de risers flexíveis através de técnicas micromagnéticas de análise de tensões**. 2008. 144 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- MAYRING, P. **Qualitative Inhaltsanalyse**. Grundlagen und Techniken (1983). 2000.
- McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MCINTYRE, A.. **Participatory action research**. Sage Publications, 2007.
- MELO NETO, P. F.; FROES, C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J.. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: defining the principle of who and what really counts: Defining the Principle of who and What Really Counts. **Academy Of Management Review**, [s.l.], v. 22, n. 4, p. 853-886, out. 1997. Doi: <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>.
- MOIZER, J.; TRACEY, P. Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. **Systems research and behavioral science**, v. 27, n. 3, p. 252-266, 2010.
- MONTGOMERY, A., DACIN, P., DACIN, M. Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good. **Journal of Business Ethics**, v. 111, n. 3, p. 375-388, 2012.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2 ed. São Paulo. Atlas. 2006.

MORT, G., WEERAWARDENA, J., CARNEGIE, K. Social entrepreneurship: Toward conceptualization. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 8, n. 1, p. 76-90, 2003.

MORT, G., WEERAWARDENA, J., CARNEGIE, K. Social entrepreneurship: Toward conceptualization. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 8, n. 1, p. 76-90, 2003.

MOULAERT, F.; MACCALLUM, D.; MEHMOOD, A.; HAMDOUCH, A. **General introduction**: the return of social innovation as a scientific concept and a social practice. In: FRANK MOULAERT; MACCALLUM, D.; MEHMOOD, A.; HAMDOUCH, A. (Ed.). **The International Handbook on Social Innovation**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2013.

MOURA, A. M. **Facilitadores e dificultadores na implementação de um negócio inclusivo em três países de diferentes continentes**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

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

MSWAKA, W. **Not just for profit: an empirical study of social enterprises in South Yorkshire**. 2011. Tese (Doutorado) - University of Huddersfield.

MUÑOZ, P.; KIBLER, E. Institutional complexity and social entrepreneurship: A fuzzy-set approach. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 4, p. 1314-1318, 2016.

MURPHY, C.N. **The United Nations Development Programme: A Better Way?**. Cambridge University Press, 2008.

MURRAY, R.; MULGAN, G.; CAULIER-GRICE, J.. **How to Innovate: The Tools for Social Innovation**. London, NESTA/The Young Foundation, 2009.

NASH, M. T. A. Social Entrepreneurship and Social Enterprise. In: RENZ, D. O. The JosseyBass **Handbook of Nonprofit Leadership and Management**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 2010.

NICHOLLS, A. Introduction. In: NICHOLLS, A (Ed.) **Social entrepreneurship: new models of sustainable social change** (1-35). New York: Oxford University Press. 2009.

NWANKWO, E.; PHILLIPS, N.; TRACEY, P. Social investment through community enterprise: The case of multinational corporations involvement in the development of Nigerian water resources. **Journal of business ethics**, v. 73, n. 1, p. 91-101, 2007.

NWANKWO, Emeka; PHILLIPS, Nelson; TRACEY, Paul. Social Investment through Community Enterprise: the case of multinational corporations involvement in the

development of nigerian water resources: The Case of Multinational Corporations Involvement in the Development of Nigerian Water Resources. **Journal Of Business Ethics**, [s.l.], v. 73, n. 1, p. 91-101, 19 dez. 2006. Doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9200-8>.

NYSSSENS, M. **Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society**. London: Routledge, 2007.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 9–18, jul./dez. 2004.

PACHE, A.C; SANTOS, F. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. **Academy of management journal**, v. 56, n. 4, p. 972-1001, 2013.

PARENTE, C., SANTOS, M., MARCOS, V., COSTA, D., VELOSO, L. Perspectives of social entrepreneurship in Portugal: Comparison and contrast with international theoretical approaches. **International Review of Social Research**, v. 2, n. 2, p. 113-134, 2012.

PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. **Journal of World Business**, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 56–65, Feb. 2006.

PEREIRA, F.C.; BARKI, E.E.R. **Análise do Ecossistema de Negócios Sociais no Brasil**. FGV-EAESP. 2017. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/pibic-relatorio_final-flaviacarvalho_0.pdf. Acesso em: 30 jan. 2020.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

PHILLIPS, W., LEE, H., GHOBADIAN, A., O'REGAN, N., JAMES, P. Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 428-461, 2015.

PNUD. **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento no Brasil**. 2018. Disponível em: <http://www.br.undp.org/>. Acesso em: 14 fev. 2020.

POPOV, E. V.; VERETENNIKOVA, A. Yu; KOZINSKAYA, K. M. Evolution of social entrepreneurship in the world dimensions. Vestnik UrFU. Seriya: Ekonomika i upravlenie= Bulletin of Ural Federal University. **Series Economics and Management**, v. 16, n. 3, p. 379-402, 2017.

PORTER, M. E., KRAMER, M. R.. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78–92, 2006. Disponível em: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-betweencompetitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>. Acesso em: 12 fev. 2020.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011. Disponível em:

https://www.hks.harvard.edu/mrcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf. Acesso em 13 fev. 2020.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Criação de valor compartilhado. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

PRAHALAD, C. **A Riqueza na Base da Pirâmide**: Como Erradicar a Pobreza com o Lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy Business**, v. 1, p. 26, 2002.

PRAHALAD, C., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PUTNAM, L. L.; FAIRHURST, G. T.; BANGHART, S. Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. **The Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 65-171, 2016.

QUÉLIN, B.V.; KIVLENIECE, I.; LAZZARINI, S. Public-private collaboration, hybridity and social value: Towards new theoretical perspectives. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 6, p. 763-792, 2017.

RAHMAN, M.; HUSSAIN, M. Social business, accountability, and performance reporting. **Humanomics**, v. 28, n. 2, p. 118-132, 2012.

RAMUS, T. et al. Social or commercial? Innovation strategies in social enterprises at times of turbulence. **Business Ethics Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 463-492, 2018.

RAMUS, T.; VACCARO, A. Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift. **Journal of Business Ethics**, v. 143, n. 2, p. 307-322, 2017.

REFICCO, E.; GUTIERREZ, R.; TUJILLO, D. Social enterprises: a species in search of recognition. *Journal-RAUSP Management*, v. 41, n. 4, p. 404-418, 2008.

RODRIGUES, J. **O Movimento B Corp**: Significados, Potencialidades e Desafios. 2016. 219 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2016.

Roger, M., Osberg, S. Social entrepreneurship the case for definition, **Stanford Social Innovation Review**, Spring, 29-39. 2007.

ROMANI-DIAS, M. **Negócios Sociais**: Estudo Bibliométrico e Análise Sistemática da Literatura Nacional e Internacional. 2016.111 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração, Centro Universitário da FEI, São Paulo, 2016.

ROMANI-DIAS, M., IIZUKA, E. S., WALCHHUTTER, S. BARBOSA, A. D. S. Agenda de pesquisa em empreendedorismo social e negócios sociais. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 8, n. 3, 2017.

ROPER, J.; CHENEY, G. The meanings of social entrepreneurship today. **Corporate Governance**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 95–104, 2005.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela; COMINI, Graziella. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v.3, n.1, p.85-105, 2014.

SABETI, H. To Reform Capitalism, CEOs Should Champion Structural Reforms. **Harvard Business Review**. 2011.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SACHS, I.; LOPES, C.; DOWBOR, L. Crises e oportunidades em tempos de mudança. **Economia global e gestão**, v. 15, n. 1, p. 133-154, 2010.

SADAO IIZUKA, E. S.; VARELA, C. A.; ALVES LARROUDÉ, E. R. Social Business Dilemmas in Brazil: Rede ASTA Case: Dilemas de negocios sociales brasileiros: caso Rede Asta. RAE: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 4, p. 385-396, Jul. 2015. ISSN: 0034-7590.

SANTOS, F.; PACHE, A.-C.; BIRKHOLZ, C. Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 36–58, 2015. Doi: <http://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36>

SANTOS, F.; PACHE, A.-C.; BIRKHOLZ, C. Making hybrids work. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 36-58, 2015.

SASSMANNSHAUSEN, S. P.; VOLKMANN, C. A Bibliometric Based Review on Social Entrepreneurship and its Establishment as a Field of Research. Germany: **Schumpeter School of Business and Economics**; Schumpeter Discussion Paper, 2013.

SASTRE-CASTILLO, M. A.; PERIS-ORTIZ, M.; DANVILA-DEL VALLE, I. What is different about the profile of the social entrepreneur? **Nonprofit Management and Leadership**, v. 25, n. 4, p. 349-369, 2015.

SCHALTEGGER, S.; HANSEN, E. G.; LÜDEKE-FREUND, F. Business Models for Sustainability. **Organization & Environment**, v.29, n.1, p. 3-10, 2016.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2010.

SCHERER, P.C. **Entendendo os negócios com impacto social**: Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio. Porto Alegre, 2014. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

SCHMITZ, B. Beyond Structural Governance. **International Studies of Management & Organization**, v. 45, n. 3, p. 241–258, 2015.

SCHOOLMAN, E. D., GUEST, J. S., BUSH, K. F., BELL, A. R. How interdisciplinary is sustainability research? Analyzing the structure of an emerging scientific field. **Sustainability Science**, v. 7, n. 1, p. 67–80, 2012. Doi: <http://doi.org/10.1007/s11625-011-0139-z>.

SEELOS, C.; MAIR, J. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. **Business Horizons**, [S. l.], v. 48, n. 3, p. 241–246, May/June 2005.

SHAW, E.; CARTER, S. Social entrepreneurship: theoretical antecedents and empirical analyses of entrepreneurial processes and outcomes. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [S. l.] v. 14, n. 3, p. 418–434, 2007.

SHORT, S. W., BOCKEN, N. M., BARLOW, C. Y., CHERTOW, M. R. From refining sugar to growing tomatoes: Industrial ecology and business model evolution. **Journal of Industrial Ecology**, v. 18, n. 5, p. 603-618. 2014.

SILVA, C. S.; IIZUKA, E. S. Mapeamento de negócios sociais e organizações congêneres no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 3, p. 123-137, 2019.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. **Métodos de pesquisa**, v. 1, 2009.

SKELCHER, C., SMITH, S. R. Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. **Public Administration**, v. 93, n. 2, p. 433- 448, 2015.

SMITH, A. M. Continuing the Legacy of David Livingstone: The contribution of fair trade to international development. **The Expository Times**, v. 125, n. 2, p. 53–66, nov. 2013.

SMITH, D. H. Four Sectors or Five? Retaining the Member-Benefit Sector. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 20, n. 2, 1991, p.137-50.

SMITH, S. R. Hybridity and nonprofit organizations: The research agenda. **American Behavioral Scientist**, v. 58, n. 11, p. 1494-1508. 2014.

SMITH, S. R. Hybridization and nonprofit organizations: The governance challenge. **Policy and Society**, v. 29, n. 3, p. 219-229, 2010.

SMITH, W. K., GONIN, M. BESHAROV, M. L. Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 03, p. 407- 442, 2013.

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of management Review**, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011.

SMITH, W. K.; TUSHMAN, M. L. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. **Organization science**, v. 16, n. 5, p. 522-536, 2005.

SMITH, W.K., LEWIS, M.W. Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change: introduction to organization studies special issue on

paradox, tensions, and dualities of innovation and change. **Organization Studies**, v. 38, n. 3-4, p. 303-317, 2017.

SOUSA, G. X., COSTA, L. S. **Negócios Sociais: Um Guia para o Empreendedor Social**. São Paulo: PUC, 2018.

STAFFORD-SMITH, M. et al. Integration: the key to implementing the Sustainable Development Goals. **Sustainability Science**, v. 12, n. 6, p. 911-919, 2017.

STERN, D. I. Limits to substitution and irreversibility in production and consumption: a neoclassical interpretation of ecological economics. **Ecological Economics**, v. 21, p. 197-215, 2007.

SUNDARAMURTHY, C.; LEWIS, M. Control and collaboration: Paradoxes of governance. **Academy of management review**, v. 28, n. 3, p. 397-415, 2003.

TAHER, M. Resource-Based View Theory. In: DWIVEDI, Y.; WADE, M.; SCHNEBERGER, S. L. **Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society**, New York: Springer, 2011.

TAN, W.-L.; WILLIAMS, J.; TAN, T.-M. Defining the 'Social' in 'Social Entrepreneurship': altruism and entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, n. 1, p. 353-365, 2005.

TEIXEIRA, M. G.; ROGLIO, Karina De Déa. As influencias da dinamica de logicas institucionais na trajetoria organizacional: O caso da Cooperativa Veiling Holambra. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 1, p. 1, 2015.

THOMPSON, J.; ALVY, G.; LEES, A. Social entrepreneurship: a new look at the people and the potential. **Management Decision**, v.38, n.5 p.328-338, 2000.

TISCOSKI, G. P., ROSOLEN, T. COMINI, G. M. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. Rio de Janeiro. In: **Anais do XXXVII EnANPAD**, 2013.

TRACEY, P., JARVIS, O. Toward a Theory of Social Venture Franchising. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 5, p. 667-685, 2007. Doi:10.1111/j.1540-6520.2007.00194.x.

TRACEY, P.; PHILLIPS, N.; JARVIS, O. Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. **Organization science**, v. 22, n. 1, p. 60-80, 2011.

TREXLER, J. **Social Entrepreneurship as Algorithm: Is Social Enterprise Sustainable?** E: CO, v. 10, n. 3, p. 65-85, 2008

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUZZO, S. A.; BRAGA, C. F. O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 4, n. 5, p. 140-158, 2016.

TUZZO, S. A.; MAINIERI, T. Aspectos metodológico da pesquisa empírica em comunicação organizacional e relações públicas: uma análise das assessorias de comunicação em goiás–brasil. **Revista Educação-UNG-Ser**, v. 5, n. 1, p. 14-26, 2010.

VAILLANCOURT, Y. **Marges de manoeuvre des acteurs locaux de développement social en contexte d'austérité**. Les Cahiers du CRISES - Collection Études théoriques et méthodologiques, jan 2017.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Garamond.2013.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005.

WEERAWARDENA, J., MORT, G. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 21-35. 2006.

WESTWOOD, R. I., KIRKBRIDE, P. S. International strategies of corporate culture change: emulation, consumption and hybridity. **Journal of Organizational Change Management**, v. 11, n. 6, p. 554-577, 1998.

WILSON, F.; POST, J. E. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 715-737, 2013.

WOOD JR, T. Organizações híbridas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 241-247, 2010.

WOODS, M., PAULUS, T., ATKINS, D., MACKLIN, R. Advancing qualitative research using qualitative data analysis software (QDAS)? Reviewing potential versus practice in published studies using ATLAS.ti and NVivo, 1994–2013. **Social Science Computer Review**, v. 34, n. 5, p. 597-617, 2016. Doi: <https://dx.doi.org/10.1177/0894439315596311>.

YC. Yunus Centre. Disponível em: www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/yunus-centresocial-business-design-lab. Acessado em: 23 jan. 2020.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YOUNG, D. A unified theory of social enterprise. In: SHOCKLEY, G. E.; STOUGH, R. R.; FRANK, P. M. (Eds.). **Non-market entrepreneurship: interdisciplinary approaches**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2008.

YOUNG, D. Alternative perspectives on social enterprise. In: CORDES, J.; STEUERLE, E. (eds). **Nonprofits and business**, Washington, D. C.: The Urban Institute Press, 2009.

YOUNG, D. Social enterprise in the United States: alternate identities and forms. In: **EMES International Conference on Social Enterprise**, Trento, Italy: EMES, 2001.

YUNUS, M. **Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism**. New York: Public Affairs, 2006.

YUNUS, M. **Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**. Tradução: Leonardo Abramowicz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

YUNUS, M. **O banqueiro dos pobres**. São Paulo. Ática. 2000.

YUNUS, M. O empreendedor não deve ser uma máquina de fazer dinheiro. **Revista Pequenas Empresas Grande Negócios**. 2015. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Como-comecar/noticia/2015/04/o-empreendedor-nao-deve-ser-uma-maquina-de-fazer-dinheiro.html>. Acesso em: 10 dez. 2019.

YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Ática, 2008.

YUNUS, M., MOINGEON, B., LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, 2010, p. 308-325.

YUNUS, M.. Social business entrepreneurs are the solution. In: **The Future Makers**. Routledge, 2017. p. 219-225.

YUNUS, M.; WEBER, Karl. **Um mundo sem pobreza: a empresa social eo futuro do capitalismo**. São Paulo: Ática, 2008.

ZAHRA, S.A.; GEDAJLOVIC, E.; NEUBAUM, D.O.; SHULMAN, J. M. A tipology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, pp. 519-532, 2009.

ZHANG, D. D.; SWANSON, L. A. Social entrepreneurship in nonprofit organizations: An empirical investigation of the synergy between social and business objectives. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, v. 25, n. 1, p. 105-125, 2013.

APÊNDICE A - Entrevista e Questionários

Após ser esclarecido(a) sobre as informações da pesquisa, no caso de aceitar fazer parte do estudo, basta marcar a primeira opção.

Pergunta

- () Concordo em participar do presente estudo como sujeito e declaro que fui devidamente informado (a) e
 () Não concordo em participar

Seção 2 de 7

Caracterização do Respondente:

- 1 - Nome:
- 2 - Formação acadêmica:
- 3 - É proprietário do NS? () Sim () Não

Seção 3 de 7

Caracterização do Negócio Social:

- 1 - Nome do NS:
- 2 - Cidade/estado do NS:
- 3 - Setor de atuação do NS:
- 4 - Tempo em que o NS está no mercado:
- 5 - Número de colaboradores que trabalham no NS e índice de rotatividade.
- 6 - Faixa aproximada de faturamento anual:
- 7 - Formato jurídico do NS:
- 8 - O NS possui sócios? () Sim () Não
- 9 - A organização recebeu investimento de outra empresa (pública ou privada) para o início das suas atividades? () Sim () Não

Seção 4 de 7

A Empresa como Negócio Social:

- 10 - Como a empresa começou (propósito)?
- 11 - Como você definiria sucesso para o seu negócio?
- 12 - As atividades atuais podem ser consideradas como conflitantes com os objetivos financeiros?
- 13 - Existem indicadores financeiros? Pode citar quais são os mais importantes?
- 14 - Existem indicadores sociais? Pode citá-los? (Explicando: Os resultados do trabalho avaliados quantitativa e qualitativamente por meio de documentos, registros de pesquisas e relatórios de avaliação).
- 15 - As decisões administrativas são influenciadas pelos resultados que os indicadores sociais apresentam? De que forma?
- 16 - Especifique o público beneficiado pela missão social do NS.
- 17 - Especifique o número de pessoas que são beneficiadas diretamente pela missão social do NS
- 18 - O NS avalia os possíveis impactos sociais/ambientais causados por sua atividade empresarial quando compra, produz e comercializa e/ou presta seus serviços.

Seção 5 de 7**Infraestrutura e Sustentabilidade Financeira e Orçamentária do Negócio Social:**

- 19 –A organização conhece os custos envolvidos no seu negócio? Acompanha seu fluxo de caixa por meio de um sistema estruturado? () Sim () Não
- 20 - O NS tem capital de reserva para fazer frente a situações inesperadas que geram gastos não previstos. () Sim () Não
- 21 - O NS elabora demonstrações contábeis, organograma do negócio (estrutura organizacional), documentos institucionais disponíveis (planejamento estratégico, plano de negócio, missão/visão/valores). Especifique quais.
- 22 - O NS possui infraestrutura própria, alugada ou em comodato? Possui veículos, equipamentos para o desenvolvimento das atividades, computadores?

Seção 6 de 7**Tensões em Negócios Sociais 23 a 29 desempenho, 30 a 33 dimensão organização, 34 a pertencimento**

- 23 - As decisões sobre as metas a curto prazo conflitam com as decisões sobre as metas a longo prazo? () Sim () Não
- 24 - Quais são as principais dificuldades dos indicadores sociais – como criá-los, como entender seus resultados ou como executar as ações a partir dos resultados mensurados?
- 25 - Qual o maior desafio enfrentado pelo NS em atingir resultados sociais e financeiros de forma concomitante?
- 26 - Existem divergências entre os administradores e os vários stakeholders nas decisões estratégicas? Pode exemplificar?
- 27 - Em sua opinião, há a possibilidade da empresa desviar-se de seus objetivos sociais para alcançar seus objetivos financeiros?
- 28 - Com que frequência os gestores avaliam o desempenho do NS?
- 29 - O NS adota melhorias nas suas práticas de gestão? Poderia exemplificar um caso?
- 30 - De que forma o NS alcança produtividade operacional de suas atividades?
- 31 - No processo de contratação de pessoas, o NS considera a situação social ou experiência (capacitação e treinamento) prévia do candidato?
- 32 - Como a empresa se estrutura para aumentar as metas financeiras a curto prazo e as metas sociais a longo prazo?
- 33 - Na história de uma empresa sempre há erros e acertos. Quais foram os principais episódios no NS? O que se apreendeu com isso?
- 34 - Como o NS procura incentivar a integração entre os colaboradores?
- 35 –Sente-se bem ao trabalhar neste NS (empresa)? Quais aspectos ou atividades da empresa lhe permitem esse sentimento?
- 36 - Já sacrificou a criação de valor social para a captura de valor econômico? () Sim () Não
- 37 - Utilização de receitas excedentes para reinvestir na missão social. () Sim () Não
- 38 - Utilização das receitas excedentes para dividir entre os sócios. () Sim () Não
- 39 - Possui acesso a taxas mais baixas por ser investidor social do que as taxas de mercado. () Sim () Não
- 40 - Existem membros da gestão com habilidade social e comercial. () Sim () Não
- 41 - Falta de qualificação e competência dos funcionários para combinar objetivos sociais e financeiros. () Sim () Não
- 42 –O NS proporciona ambiente que incentiva o intraempreendedorismo e à melhoria contínua () Sim () Não
- 43 –Seu NS desenvolve produtos ou serviços que constituem tecnologias sociais eficientes e eficazes

- 44 - Seu NS faz planejamento criando e desenvolvendo planos, relatórios de sistematização. () Sim () Não
- 45 - O NS faz uso adequado de recursos naturais. Algum programa de sustentabilidade ambiental? () Sim () Não

Tensões x Cenário Atual do Negócio Social

As próximas questões favor responder considerando sua percepção ou opinião quanto às afirmativas no que se refere ao NS onde você trabalha, marcando na coluna do número que corresponda ao seu grau de concordância.

1 Discordo totalmente e 7 Concordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7
46 - Flexibilidade para responder rapidamente as mudanças na área de atuação social.							
47 - Habilidades necessárias para colocar em prática os novos conhecimentos adquiridos.							
48 - Habilidades para assimilar novas tecnologias e inovações que sejam úteis aos projetos e ações sociais.							
49 - Introdução de melhorias e inovações visando a atuação social.							
50 - Criatividade nas atividades.							
51 - Variedade de produtos/serviços para atender às necessidades dos beneficiários.							
52 - Compartilhamento de informação, bens, dicas, experiências e conhecimento com outras organizações e parceiros.							
53 - Rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir recursos para melhorar a infraestrutura do negócio.							
54 - Boas relações com patrocinadores, parceiros e beneficiários permite adaptação às mudanças no campo de atuação do negócio.							

- 55 - Alta rotatividade de voluntários () Sim () Não
- 56 - As atividades para alocações de recursos são realizadas de maneira conjunta, considerando sempre os dois objetivos (econômico e social)? () Sim () Não
- 57 - As prioridades nas alocações de recursos estão voltadas para a perspectiva comercial e objetivos econômicos? () Sim () Não
- 58 - A contratação, capacitação e socialização dos colaboradores estão voltadas para atender atividades financeiro-econômica? () Sim () Não
- 59 - A contratação, capacitação e socialização dos colaboradores estão voltadas para capacidade social e experiência em atividades de cunho social? () Sim () Não
- 60 - A mesma unidade organizacional e as mesmas pessoas executam atividades com objetivos econômicos e objetivos sociais, pois essas atividades diferentes são integradas? () Sim () Não
- 61 - As atividades sociais e econômicas são realizadas por unidades organizacionais distintas e envolve pessoas com atribuições diferentes? () Sim () Não
- 62 - Os índices e controles utilizados pela organização buscam incentivar e destacar os objetivos financeiros? () Sim () Não

- 63 - Os índices e controles utilizados pela organização buscam incentivar e destacar os objetivos sociais? () Sim () Não
- 64 - As estratégias estão mais voltadas aos objetivos econômicos? () Sim () Não
- 65 - As estratégias estão mais voltadas para as ações de cunho social? () Sim () Não
- 66 - As crenças e valores construídos no ambiente organizacional, na interação das pessoas agregam os aspectos econômicos e sociais do negócio? () Sim () Não
- 67 - Não existe uma única cultura porque os aspectos econômicos e sociais se conflitam, sendo que um se sobressai mais do que o outro. () Sim () Não
- 68 - As responsabilidades e prestações de contas perante os diversos *stakeholders* se conflitam entre os aspectos econômicos e sociais? () Sim () Não
- 69 - Os resultados são compartilhados, existe transparência e não existe conflitos entre os interesses econômicos e sociais entre a organização e seus diversos *stakeholders*? () Sim () Não

APÊNDICE B - Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Google Drive - QUESTIONÁRIO

PESQUISA SOBRE NEGÓCIOS SOCIAIS LOCALIZADOS NO SUL DO BRASIL

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada UM PANORAMA DOS NEGÓCIOS SOCIAIS LOCALIZADOS NA REGIÃO SUL DO BRASIL SOB A PERSPECTIVA DAS TENSÕES ORGANIZACIONAIS de responsabilidade da pesquisadora Jaqueline Berdian de Oliveira (e-mail: 176217@upf.br), sob orientação do Prof. Dr. André da Silva Pereira, da Universidade de Passo Fundo.

O estudo se justifica como estímulo para que gestores de negócios sociais e de impacto social estejam atentos à realidade gerencial, bem como compreender como as tensões organizacionais contribuem ou dificultam a manutenção e sobrevivência dos negócios.

Sua participação nessa pesquisa não é obrigatória. Desta forma, serão tomadas todas as precauções cabíveis para preservar a sua integridade e identidade. Você não terá qualquer despesa para participar da presente pesquisa e não receberá pagamento pela sua participação no estudo.

Os dados relacionados a sua identificação não serão divulgados. Os resultados da pesquisa serão divulgados, na forma de resultados em artigos, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados. Caso haja interesse em saber os dados, os mesmos podem ser solicitados.

Caso você tenha dúvidas poderá entrar em contato com a pesquisadora Jaqueline Berdian de Oliveira pelo telefone (54) 99966 3110, e-mail: 176217@upf.br.

Após ser esclarecido(a) sobre as informações da pesquisa, no caso de aceitar fazer parte do estudo, basta marcar a primeira opção.

Concordo em participar do presente estudo como sujeito e declaro que fui devidamente informado (a) e esclarecido(a) sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos.

Não concordo em participar.

APÊNDICE C - Termo de consentimento entrevista

TERMO DE CONSENTIMENTO ENTREVISTA
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO/ PPGAdm

Dados de identificação:

Título do Projeto: UM PANORAMA DOS NEGÓCIOS SOCIAIS LOCALIZADOS NA REGIÃO SUL DO BRASIL SOB A PERSPECTIVA DAS TENSÕES ORGANIZACIONAIS
Pesquisadoras Responsáveis: Jaqueline Berdian de Oliveira

Instituição a que pertence à pesquisadora: Universidade de Passo Fundo – UPF

Telefones para contato: (54) 9 9966 xxxx

O Sr. (a) está sendo convidado(a) a participar do projeto mencionado acima e, para a consecução de seus objetivos geral e específicos, será feito uma entrevista com os selecionados. Para obter uma maior segurança na coleta dos dados, será utilizado como recurso de captura de áudio um gravador para as perguntas abertas e fechadas que integram o roteiro de perguntas semiestruturado.

O objetivo da pesquisa não é expor o pesquisado. Portanto, os nomes serão preservados. O intuito somente desta entrevista é possibilitar ao entrevistador a identificação dos elementos necessários à sua pesquisa, já comentados anteriormente, como forma de gerar estudos acadêmicos e outras discussões no assunto.

A participação é de caráter inteiramente voluntário.

A pesquisadora garante a confiabilidade das informações geradas e a privacidade do sujeito da pesquisa.

Consentimento:

Eu, _____,
 RG _____ Declaro que recebi explicações fornecidas pela pesquisadora JAQUELINE BERDIAN DE OLIVEIRA, e que estou ciente de que ela poderá utilizar os dados obtidos na realização da entrevista semiestruturada para sua pesquisa, mantendo sigilo naqueles aspectos que considerar de boa ética.

_____, RS, _____ de _____ de 2020.

 Pesquisado(a)

 Pesquisadora

OBSERVAÇÃO: O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido original permanecerá em poder da pesquisadora.

Gostaria de ter acesso ao resultado dessa pesquisa? () sim () não

Em caso positivo, qual seria a melhor forma:

() organização de um evento entre os participantes

() envio do relatório por e-mail, nesse caso identifique o e-mail: _____

() reunião da pesquisadora com participantes isoladamente.

() outros _____