

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI  
SEIMOR WALCHHÜTTER

**NEGÓCIOS SOCIAIS COMO ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS:** estudo sobre tensões  
inerentes a esse tipo organizacional

São Paulo  
2017

SEIMOR WALCHHÜTTER

**NEGÓCIOS SOCIAIS COMO ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS: estudo sobre tensões  
inerentes a esse tipo organizacional**

Tese apresentada ao Centro Universitário FEI,  
como requisito para obtenção do título de  
Doutor em Administração. Orientada pelo  
Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka

São Paulo  
2017

Walchhütter, Seimor.

Negócios Sociais como Organizações Híbridas: estudo sobre tensões inerentes a esse tipo organizacional / Seimor Walchhütter. São Paulo, 2017.

204 p. : il.

Tese - Centro Universitário FEI. Orientador:  
Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka.

1. Negócios Sociais. 2. Tensões Inerentes. 3. Tensões Organizacionais.  
4. Híbridismo Organizacional. 5. Modelo Teórico. I. Iizuka, Edson Sadao, orient. II. Título.



## APRESENTAÇÃO DE TESE ATA DA BANCA JULGADORA

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

DOUTORADO PPGA-10

**Aluno:** Seimor Walchhütter

**Matrícula:** 7213044

**Título do Trabalho:** Negócios Sociais como Organizações Híbridas: Estudo sobre tensões inerentes a esse tipo organizacional

**Área de Concentração:** Gestão da Inovação

**Orientador:** Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka

**Data da realização da defesa:** 28/06/2017.

**Avaliação da Banca Examinadora:**

---

---

---

---

---

São Paulo, 28 / 06 / 2017.

**ORIGINAL ASSINADO**

### MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

<b>Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka</b>	Ass.: _____
<b>Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Flávia L. Consoni</b>	Ass.: _____
<b>Prof. Dr. Luciano Antônio Prates Junqueira</b>	Ass.: _____
<b>Prof. Dr. Pedro Jaime Coelho Júnior</b>	Ass.: _____
<b>Prof. Dr. Roberto Carlos Bernardes</b>	Ass.: _____

A Banca Julgadora acima-assinada atribuiu ao aluno o seguinte resultado:

APROVADO

REPROVADO

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

APROVO A VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO EM QUE FORAM INCLUÍDAS AS RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Henrique Machado Barros

Dedico esse trabalho à Ladjane, minha eterna namorada, e à minha pequeninha, Chechê, responsáveis por fazer de mim uma pessoa melhor.

## AGRADECIMENTOS

Gratidão: gra.ti.dão. *sf (lat gratitudine)* 1 Qualidade de quem é grato. 2 Agradecimento, reconhecimento. (MICHAELIS, 2016). A gratidão é uma das maneiras mais simples de entrar em harmonia com os anjos que nos rodeiam. Ao agradecer àqueles que nos fazem algo de bom, e devidamente expressada, a gratidão gera um sentimento de paz, de alegria e de esperança. Ao praticarmos a gratidão, tornamo-nos automaticamente mais humildes, mais empáticos e mais caridosos. É o resultado de um amadurecimento psicológico que proporciona um estado de felicidade, pois, ao agradecermos, reconhecemos que o que temos já é suficiente para nossa felicidade.

Habermas? Você leu Habermas? Portanto, meu amigo, se você baseou seu pré-projeto em Habermas, foi muito corajoso – replicou meu futuro orientador na sala de reunião da coordenação juntamente com outros dois professores: Prof. Edmilson, coordenador do curso na época e o Prof. Roberto Bernardes, meu orientador de mestrado entre 2008 e 2010. Quarta-feira, 19 de Junho de 2013 às 17:53h, tempo seco e quente todo o mês, chega a notícia por telefone de Carmen Carlos da secretaria do programa PPGA da FEI, “Seimor, boas notícias .... você está aprovado, traga a documentação”.

Nesse instante, minhas perspectivas de visão de mundo passam por um *spin* e a jornada começa. Não creio que o Prof. Sadao conhecesse minha história prévia de vida profissional (não acadêmica), a qual, no futuro, exigiria dele esforços triplicados para minha formação e conclusão de curso. Ainda bem, talvez se ele soubesse, não teria me aprovado. Eu, acostumado a elaborar relatórios de negócios com, no máximo, duas laudas (na época, nem sabia o que significava lauda) – ou seja, no máximo, duas folhas, caso contrário meu chefe não leria, agora, precisaria escrever uma TESE – incrível, como assim!? Pois é, ainda me surpreendo com isso.

É nesse preambulo que, entre desafios, confrontos, desentendimentos e entendimentos recíprocos, que conseguimos alcançar nossos objetivos mútuos. Uma prova real de coragem e determinação, não minha, mas do meu orientador, o qual, com muita maturidade e inteligência e com uma visão à frente daquilo que eu nem poderia imaginar ou entender naquele instante (04 anos), permitiu continuar meu caminho de espetaculares expectativas de que a vida acadêmica poderia(rá), me garantir no futuro.

Portanto, humildemente, terei uma dívida sem precedentes de gratidão com o Prof. Sadao, que insistentemente exigia de mim que o chama-se apenas de – Sadao.

Tenho certeza que, de alguma forma, direta ou indiretamente, eu consiga quitar minha dívida – com o Sadao – retornando à sociedade a alegria que meu mestre me proporcionou.

Portanto, agradeço aos anjos que me ajudam a obter a coragem e resignação ao enfrentar minhas próprias decisões. Ao meu anjo da guarda, que não o vejo, mas sinto. E há outros, citados abaixo, que os vejo e os sinto.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka, por acreditar em minha retidão como homem e como pesquisador, e por me aceitar sem julgamentos. Em especial, agradeço aos distintos Prof. Dr. José Mauro Hernandez e aos membros da banca, a Profa. Dra. Flávia Consoni, Prof. Dr. Luciano Junqueira, Prof. Dr. Pedro Jaime e ao Prof. Dr. Roberto Bernardes, pelo tempo disponibilizado e pelas críticas construtivas e valiosas à tese, sem as quais, não seria possível obter êxito.

Agradecimento eterno à Carmem Carlos, a quem tenho verdadeiro carinho, uma amiga que, com vigor espartano, luta silenciosamente por todos nós alunos. E aos amorosos amigos de insana trajetória no campo das pesquisas acadêmicas: a grande e corajosa Elsi, mais dedicada, alegre e corajosa do grupo, aos descompassados amigos Warton e Eduardo Kalil (trio FEI-oso), Gilmara, Marcellão e Aline, além de Loreni – revisora, assim como todo o time do “Doutorandos da Alegria”, já com espaços guardados em meu coração.

Infinita gratidão à Instituição FEI representada pelos amigos coordenadores Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes, Prof. Dr. William Sampaio e ao Magnânimo Reitor Prof. Dr. Fabio do Prado, quem me receberam com muitíssimo respeito.

Registro um agradecimento especial e silencioso aos meus queridos aluninhos pela oportunidade de tê-los como alunos e serem o propósito e felicidade de uma das minhas maiores realizações no campo terreno.

“Comece fazendo o necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível”.

São Francisco de Assis.

## RESUMO

Os esforços teóricos que buscam definir os Negócios Sociais, por não apresentarem convergência em relação à definição, conceptualização e funcionalidade desse tipo organizacional é justamente o fator motivacional desta pesquisa. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é compreender os Negócios Sociais a partir dos elementos distintivos que os caracterizam. Para atingir esse objetivo, adotou-se a abordagem qualitativa de caráter indutivo e enfoque exploratório-explicativo por meio da estratégia de pesquisa de Estudos de Casos Múltiplos. Foram realizadas no total 39 entrevistas semiestruturadas com os principais stakeholders envolvidos em cada uma das quatro organizações, as quais foram transcritas, além de observações diretas e análise de documentos para posterior triangulação de dados. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). As três perguntas que orientaram essa pesquisa foram: (i) quais são os elementos distintivos que caracterizam os Negócios Sociais?; (ii) em que medida, o hibridismo organizacional, mais especificamente, as tensões, constituem-se como elementos teóricos para a compreensão dos Negócios Sociais? e, (iii) em que medida, um modelo teórico explicativo sobre tensões em Negócios Sociais pode corresponder à compreensão desse tipo de organização? A partir de uma revisão da literatura em Negócios Sociais sob a ótica do Hibridismo Organizacional e de achados empíricos, foi possível identificar que os Negócios Sociais enfrentam desafios ao combinarem objetivos distintos. Os resultados desta pesquisa demonstraram que: as tensões que ocorrem nas dimensões organizacionais identificadas nos estudos de Smith, Gonin e Besharov (2013) são tensões inerentes aos Negócios Sociais e se, resolvidas, eliminadas ou dissociadas, descaracterizariam esse tipo de organização, constituindo-se, assim, como o principal elemento distintivo; Negócios Sociais são essencialmente organizações híbridas por combinarem objetivos sociais, financeiros e, por vezes, ambientais de forma simultânea, e por fim; Que os negócios na base da pirâmide, não se caracterizam como Negócios Sociais por serem considerados como negócios específicos de nicho de mercado. A partir desses resultados, esta pesquisa propõe um modelo teórico explicativo pelo qual os Negócios Sociais possam ser melhor compreendidos. Neste estudo, também foi possível verificar, por meio dos resultados que emergiram da investigação de campo, a influência fé religiosa, a qual pode ser considerada, provavelmente, como uma variável interveniente aos Negócios Sociais.

Palavras-chave: Negócios Sociais. Tensões Inerentes. Tensões Organizacionais. Hibridismo Organizacional. Modelo Teórico.

## ABSTRACT

The theoretical efforts that seek to define Social Business, because they do not present convergence in relation to the definition, conceptualization and functionality of this organizational type, is exactly the motivational factor of this research. In this sense, the objective of this work is to understand how Social Business works from the distinctive elements that characterize them, specifically, the tensions. To achieve this objective, the qualitative approach of inductive character and exploratory-explanatory approach was adopted through the research strategy of Multiple Case Studies. A total of 39 semi-structured interviews were carried out with the main stakeholders involved in each of the four organizations, all of which were transcribed, as well as direct observations and document analysis for subsequent triangulation of data. We used the content analysis technique proposed by Bardin (2011). The three questions that guided this research were: (i) what are the distinctive elements that characterize Social Business? (ii) to what extent, organizational hybridity, more specifically, the tensions, are constituted as theoretical elements for the understanding of Social Business? And (iii) to what extent can an explanatory theoretical model of social business tensions correspond to the understanding of this type of organization? Based on a review of the literature on Social Business from the perspective of Organizational Hybridism and from empirical findings, it was possible to identify that Social Business faces challenges by combining different objectives. The results of this research demonstrated that: Social Business are hybrid organizations for combining social, financial and sometimes environmental objectives simultaneously; That the tensions identified in the studies of Smith, Gonin and Besharov (2013) are inherent tensions to the Social Business and if, resolved, eliminated or dissociated, they would characterize this type of organization, thus constituting itself as the main distinctive element that characterizes this type organizational, and finally; That the business at the base of the pyramid, by the results found in the research, do not characterize themselves as Social Business because they are considered as specific businesses of the market niche. From these results, this research proposes an explanatory theoretical model by which Social Business can be better understood. In this study, it was also possible to verify, through the results that emerged from field research, the influence of religious faith, which can probably be considered as a variable intervening in Social Business.

Keywords: Inherent Tensions. Organizational Tensions. Organizational Hybridization. Social Business.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Tese.....	21
Figura 2 – Zonas Híbridas a partir da intersecção dos setores .....	45
Figura 3 – Triângulo societal.....	47
Figura 4 – Hibridismo organizacional .....	47
Figura 5 – Negócios Sociais como Organizações Híbridas.....	48
Figura 6 – Interações dos Negócios Sociais como Organizações Híbridas.....	57
Figura 7 – Modelo Indutivo.....	70
Figura 8 – Logotipo do Banco Pérola.....	92
Figura 9 – Jardim Pantanal em São Miguel Paulista e sua interação com o Rio Tietê .....	93
Figura 10 – Fotos da Goóc e sua mensagem “o produto é o meio, a mensagem é o fim” .....	95
Figura 11 – Foto da Favela do Paraisópolis e do escritório da Avante no mesmo bairro .....	98
Figura 12 – Organograma do Banco Pérola - 2011 .....	105
Figura 13 – Organograma do Banco Pérola - 2017 .....	105
Figura 14 – Organograma do Moradigna .....	118
Figura 15 – Organograma da Goóc - 2017 .....	131
Figura 16 – Organograma da Avante .....	140
Figura 17 – Perspectivas de crescimento da Avante até 2021.....	147
Figura 18 – Fluxograma ilustrativo sobre Negócios Sociais.....	153
Figura 19 – Modelo Teórico Explicativo das tensões em Negócios Sociais.....	169

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz Metodológica da pesquisa.....	67
Quadro 2 – Posicionamento filosófico da pesquisa.....	71
Quadro 3 – Categorias e tipos de documentos .....	75
Quadro 4 – Triangulação das fontes de evidência.....	77
Quadro 5 – Exemplo de lacunas apontadas pelos autores.....	81
Quadro 6 – Fonte de dados para sistematização das empresas.....	85
Quadro 7 – Ramo de atuação dos Negócios Sociais .....	87
Quadro 8 – Resumo da tensões em cada uma das dimensões e critério de intensidade.....	110
Quadro 9 – Intensidade das tensões em cada uma das dimensões – banco Pérola.....	110
Quadro 10 – Resumo da tensões em cada uma das dimensões e critério de intensidade.....	124
Quadro 11 – Intensidade das tensões em cada uma das dimensões – Moradigna.....	124
Quadro 12 – Resumo da tensões em cada uma das dimensões e critério de intensidade.....	136
Quadro 13 – Intensidade das tensões em cada uma das dimensões – Goóc.....	136
Quadro 14 – Resumo da tensões em cada uma das dimensões e critério de intensidade.....	149
Quadro 15 – Intensidade das tensões em cada uma das dimensões – Avante.....	149
Quadro 16 – Convergências e divergências entre os casos .....	152
Quadro 17 – Diferenças entre modelos de negócio da população da base da pirâmide.....	161

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Entrevistas realizadas em cada um dos estudos de caso.....	74
Tabela 2 – Média de empréstimos por cliente em reais .....	103
Tabela 3 – Diferença entre reformas realizadas e reformas em perspectiva .....	113
Tabela 4 – Evolução das vendas da Goóc – destacados os períodos entre 1987 e 2017 .....	127
Tabela 5 – Evolução do volume de receita por produto da Avante.....	142
Tabela 6 – Quantidade aprovada e rejeitada e valor total do microcrédito da Avante.....	143

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxa de inadimplência do banco Pérola – Junho 2015 .....	102
Gráfico 2 – Distribuição por tipo de empreendimento do banco Pérola .....	103

## LISTA DE ABREVIATURAS

BCORP – *Benefit Corporation*

BoP – Base da Pirâmide

CE – Comissão Europeia

CIC – *Community Interest Companies*

EMES – *Emergence of Social Enterprise*

FEA – Faculdade de Economia e Administração

FEI – Fundação Educacional Inaciana

FIDC – Fundo de Direitos Creditórios

HO – Hibridismo Organizacional

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICE – Instituto de Cidadania Empresarial

JCR – *Journal Citation Reports*

L3C – *Lowprofit Limited Liability Companies*

OCDE – Organização de Cooperação de Desenvolvimento Econômico

ONGs – Organizações não Governamentais

OMS – Organização Mundial da Saúde

OH – Organizações Híbridas

OS – Organização Social

Oscip – Organização Sociedade Civil de Interesse Público

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SEJ – *Social Enterprise Journal*

SEKN - *Social Enterprise Knowledge Network*

WISE – *Work Integration Social Enterprise*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 OBJETIVOS E RELEVÂNCIA TEÓRICA E PRÁTICA DO ESTUDO .....	18
1.2 ESTRUTURA DA TESE .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1 PERSPECTIVAS TEÓRICAS QUE ENVOLVEM OS NEGÓCIOS SOCIAIS .....	22
2.2 HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL .....	41
2.3 RELAÇÃO ENTRE NEGÓCIOS SOCIAIS E HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL ....	50
2.4 TENSÕES EM NEGÓCIOS SOCIAIS .....	60
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>66</b>
3.1 MATRIZ METODOLÓGICA DA PESQUISA .....	66
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA .....	67
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	68
3.4 FASES DA PESQUISA .....	77
3.5 O PROCESSO DE ESCOLHA DOS CASOS .....	89
3.6 DESCRIÇÃO DOS CASOS .....	90
<b>4 RESULTADOS ESPECÍFICOS A PARTIR DOS ESTUDOS DE CASO.....</b>	<b>99</b>
4.1 ASPECTOS DIVERGENTES E CONVERGENTES ENTRE OS CASOS.....	149
<b>4.1.1 Fluxograma Descritivo dos resultados dos Casos Analisados .....</b>	<b>153</b>
<b>4.1.2 O Marco Legal e a Distribuição de Lucros .....</b>	<b>155</b>
<b>4.1.3 Reflexão sobre os Negócios Sociais na Base da Pirâmide (BoP).....</b>	<b>157</b>
<b>4.1.4 O Caso Avante: contrassenso ao conceito sobre Tensões Inerentes .....</b>	<b>161</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>163</b>
5.1 REFLEXÃO SOBRE A FÉ RELIGIOSA COMO VARIÁVEL INTERVENIENTE.....	175
5.2 FRAGILIDADES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	176
5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	177
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>183</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>186</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>196</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação com o bem-estar da sociedade se tornou mais complexa a partir da expansão do crescimento populacional global no transcorrer dos séculos: ante um bilhão em 1750, a dois bilhões em 1950 e agora no século XXI com sete bilhões (BANCO MUNDIAL, 2012).

De acordo com dados estatísticos mundiais, a maioria da população global convive com situações socioambientais consideradas mínimas ou precárias: 38% não dispõem de condições básicas de saneamento, 24% estão sem acesso à energia elétrica e 13% sofrem com falta de água potável, 73% dependem inteiramente de serviços de saúde pública, ainda, se levarmos em consideração acesso à comunicação, conhecimento e tecnologia, 76% não têm acesso à internet (PNUD, 2008; OMS, 2010; OCDE, 2015; BANCO MUNDIAL, 2012).

As estatísticas nacionais não divergem dos números globais. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), 77,9% da população brasileira pertencem às classes C, D e E e trazem indicadores sobre necessidades básicas dos cidadãos, como o déficit habitacional em 9,3% milhões de moradias, além da saúde pública e ensino privado.

Se acrescentarmos a esses dados que o crescimento econômico pode provocar ainda mais desigualdades sociais à medida que caminha junto ao aumento de consumo, principalmente por recursos naturais, significa que em si e por si mesmo, o crescimento econômico não pode ser considerado como o único indicador da solução a essa problemática, conforme descrito pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em seu relatório de 2008. Assim, os dados podem ainda mais demonstrar a necessidade da sociedade em procurar soluções inovativas, sejam individuais ou organizacionais, para minimizar as mazelas socioambientais.

O que se percebe nessa direção é que as organizações privadas estão se movimentando em exercer um papel que vai além de seu objetivo financeiro, assim como as organizações sem fins lucrativos e sociedade civil, estão tentando desenvolver alternativas para a viabilidade financeira às suas atividades. Um novo conceito passa a surgir na sociedade que vem de encontro ao pronunciamento inicial da Comissão Europeia (2011, p. 4) sobre iniciativas intrassetoriais, “um conceito segundo o qual empresas integram de maneira voluntária preocupações sociais e ambientais em suas atividades operacionais e na interação com seus stakeholders”.

A Comissão Europeia não diz como executar essa proposta, todavia coloca em cena um diálogo pelo qual a sociedade não conseguirá voltar atrás em seus esforços no intuito de achar uma resposta ou um modelo de negócios capaz de responder a esse pronunciamento.

É nesse contexto que se mostra a tendência ao surgimento de organizações que procuram compatibilizar aos interesses financeiros os interesses sociais e os interesses ambientais, forçando uma maneira de se autoconstituírem de atividades híbridas, estrutura pela qual parece possibilitar o atingimento de interesses aparentemente antagônicos, conforme indicam os resultados dos estudos desenvolvidos por Alter (2004).

Entretanto, a tentativa de as organizações buscarem atingir esses três objetivos simultaneamente pode impactar no próprio desempenho financeiro da empresa. Equilibrar esses fatores, por sua vez, passa a ser o desafio desse tipo organizacional que emerge na sociedade: os Negócios Sociais.

Essas organizações chamaram o interesse de vários acadêmicos em torno do mundo por ser um tipo novo de empreendedorismo – o empreendedorismo social, que, segundo Dees (2007, p. 1), “são necessários para desenvolver novos modelos”.

Modelos esses que procuram trabalhar com lógicas de mercado para resolver problemas sociais e, por vezes, ambientais. São novas maneiras de pensar os negócios que ultrapassam questões unilateralmente econômicas e inserem em seu escopo aspectos de bem-estar social, conforme descreve Yunus (2006, p. 89) em parte de seu discurso ao ser laureado com o Nobel da Paz em 2006: “O desafio está em inovar os modelos de negócios e aplicá-los para produzir os efeitos sociais desejados e de forma rentável e eficiente [...]”.

Assegura-se, para tanto, que o desenvolvimento humano exige que barreiras de privação à liberdade individual sejam removidas, e um dos caminhos seria a redução da desigualdade social a partir de atividades que promovam o autodesenvolvimento do ser humano (SEN, 2000, p. 109).

Nesse sentido, apesar do embasamento teórico desta pesquisa apoiar-se na corrente teórica dos estudos organizacionais e não nas bases das teorias econômicas clássicas, parece que, para a compreensão dos Negócios Sociais, consiste em se desprover de qualquer julgamento prévio sobre esse campo de estudo (BURREL; MORGAN, 1979; TSOUKAS, 1994). De fato, a maioria dos debates que envolvem a Teoria Organizacional poderia ser interpretado dessa forma – excessiva preocupação com a própria prática da pesquisa em detrimento daquilo que se estuda (WEICK, 2000).

Acredita-se, todavia, que adotar uma corrente teórica de pesquisa mais próxima às teorias que preconizam a construção social da realidade de forma não linear, ao considerar as

observações de campo a partir de um número suficiente de casos que possam fornecer um conjunto de informações e dados que sirvam de base à construção do conhecimento e permitam a elaboração de inferências, deva ser o caminho mais adequado à compreensão dos Negócios Sociais do que um estudo mais dedutivo (BERGER, 1989; BERGER; LUCKMANN, 2001).

A escolha por um caráter indutivo deve-se aos seguintes motivos: por um lado, pretende-se investigar o campo dos Negócios Sociais sem prévios julgamentos; por outro, analisar os casos empíricos na forma em que se apresentam.

Somado a esse entendimento, um recorte criterioso com estudos de casos múltiplos também demonstra-se ser adequado, como é o caso das experiências dos estudos de Battilana e Dorado (2010), sobre as organizações de microfinanças da Bolívia, BancoSol e Los Andes, bem como do *Grameen Bank*, banco que oferta microcrédito em Bangladesh, considerado um marco importante aos Negócios Sociais devido ao impacto de seu projeto para a comunidade indiana (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Entretanto, os gestores dos Negócios Sociais podem incorrer em tensões de decisão pelo fato dessas organizações terem que buscar objetivos distintos que, segundo Jay (2013, p. 140), são considerados como “elementos contrários que existem simultaneamente estão interligados e persistem ao longo do tempo”.

Um exemplo pode ser encontrado no próprio propósito do *Grameen Bank* e do Banco Sol como Negócios Sociais. Por concederem empréstimos com juros baixos à população isenta de terem condições de oferecer garantia alguma de pagamento, como então esse modelo de negócio conseguiria sobreviver à potencial inadimplência e, mesmo assim, aumentar a abrangência de seu impacto social ao longo do tempo?

Dessa forma, os Negócios Sociais tendem a enfrentar demandas concorrenciais, fato pelo qual essas organizações podem incorrer em tensões de decisão por terem de assumir um ou outro lado da moeda que pode induzir a um desafio único aos Negócios Sociais (SMITH; LEWIS, 2011; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).

Apesar de o campo dos Negócios Sociais apresentar potencial de estudos teóricos e empíricos, ainda apresenta em crescimento estudos que relacionam os Negócios Sociais à teoria do hibridismo organizacional e mais especificamente às tensões (BATTILANA; LEE, 2014; BATTILANA et al., 2014; BARKI et al., 2015; ROMANI-DIAS, 2016).

Partindo dessa inquietação e da possibilidade de observar em campo as experiências de algumas organizações envolvidas nesse cenário, é que surgem as três perguntas que orientam esta pesquisa: (i) quais são os elementos distintivos que caracterizam os Negócios

Sociais?; (ii) em que medida, o hibridismo organizacional, mais especificamente, as tensões, constituem-se como elementos teóricos para a compreensão dos Negócios Sociais?; (iii) em que medida, um modelo teórico explicativo sobre tensões em Negócios Sociais pode corresponder à compreensão desse tipo de organização?

## 1.1 OBJETIVOS E RELEVÂNCIA TEÓRICA DA PESQUISA

### *a) Objetivo Geral*

Partindo-se das perguntas que orientam esta pesquisa, o presente trabalho tem como objetivo geral: “compreender os Negócios Sociais a partir dos elementos distintivos que os caracterizam”.

### *b) Objetivos Específicos*

A partir do objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar quais são os elementos distintivos que caracterizam os Negócios Sociais; (ii) determinar em qual medida o hibridismo organizacional e as tensões constituem-se como elementos teóricos explicativos à compreensão dos Negócios Sociais; (iii) apresentar um modelo teórico explicativo sobre tensões em Negócios Sociais.

### *c) Relevância Teórica e Prática da Pesquisa*

A relevância da pesquisa justifica-se pela importância do tema. Essa importância é evidenciada pelo fato de haver muitas pesquisas que estão estudando o significado dos Negócios Sociais e seu impacto na sociedade (SEN, 2000; PRAHALAD; HART, 2002; YUNUS, 2006; REFICCO; GUTIERREZ; TRUJILLO, 2008; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA; 2012; MOURA, COMINI; TEODÓSIO, 2015; BATTILANA; LEE, 2014), entretanto os resultados desse crescente número de publicações não encontram convergência entre seus achados, pois apresentam distintas abordagens, as quais serão discutidas na seção seguinte – referencial teórico.

A contribuição teórico-empírica que pretende alcançar esta pesquisa consiste na identificação dos elementos distintivos que possam caracterizar os Negócios Sociais à luz da

teoria do hibridismo organizacional (SMITH; LEWIS, 2011; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013; BATTILANA; LEE, 2014).

Esta discussão pretende contribuir com a Teoria Organizacional ao buscar compreensão do porquê aos Negócios Sociais é inferida a ideia que há conflitos pela escolha entre opções excludentes, sendo que está constituída na missão organizacional dessas organizações que o sentido de existir se debruça em causas relacionadas ao impacto social e ambiental positivos, mesmo que isso implique redução do objetivo financeiro. Uma possível explicação a isso talvez resida no fato de que a Teoria Organizacional tenha em seu princípio pressupostos relacionados à Teoria Econômica, o que cognitivamente não nos permite pensar excluindo-se o fator econômico dos eventos (WEICK, 2000).

Dessa forma, talvez os gestores tendam mais a confiar que a finalidade das organizações, a partir da economia clássica, esteja mais pautada em fatores econômicos do que em seu propósito com a sociedade, por isso possam entenderem que o principal objetivo das organizações deva ser o lucro, enquanto, para Drucker, esse entendimento será não somente “falso, como também desimportante” (DRUCKER, 2010, p. 55). Nesse aspecto, para esse autor, o propósito das organizações existirem reside no valor que elas trazem à sociedade, sendo a lucratividade, um meio – desejado e obrigatório para cumprir seu papel, mas não um fim.

A teoria econômica predominante sobre o fato de que o comportamento das organizações seja o de elevar ao máximo seus lucros torna-se então um modo compilado de repetir que se deve manufaturar e transformar produtos ao menor custo possível e vendê-los ao maior preço possível. Talvez isso explique o comportamento da maioria das organizações privadas que trabalham a partir dessa lógica de mercado.

Embora o lucro e a lucratividade sejam decisivos para a sociedade, mais do que para a própria organização isoladamente, esses aspectos não constituem a finalidade das organizações, mas sim, um fator que a limita, observa Drucker (2010, p. 56) e completa: “O lucro não é a explicação, nem a causa, nem o fundamento lógico das decisões das organizações, mas sim, o teste de suas decisões, [...] a primeira prova pela qual deve-se passar uma organização não é a elevação máxima de seus lucros, mas a de conseguir lucro suficiente para cobrir os riscos de sua atividade econômica, e assim, evitar prejuízos”.

Esse debate então remete aos estudos dos Negócios Sociais como organizações híbridas em relação ao impacto dos resultados das atividades centrais dessas organizações à sociedade. A partir da teoria do hibridismo organizacional como lente teórica para compreensão aos Negócios Sociais em conjunto com uma investigação de campo sobre as

tensões que as cercam, acredita-se que será possível caminhar a uma compreensão mais clara que possa caracterizar especificamente os Negócios Sociais ao expor os desafios e as oportunidades dessas organizações, acrescentando, assim, conhecimento tácito e empírico aos estudos acadêmicos dessa temática.

Dessa forma, nesta pesquisa, pretende-se avançar nos aspectos teóricos mencionados, além de possibilitar contribuições práticas sobre a compreensão dos Negócios Sociais.

## 1.2 ESTRUTURA DA TESE

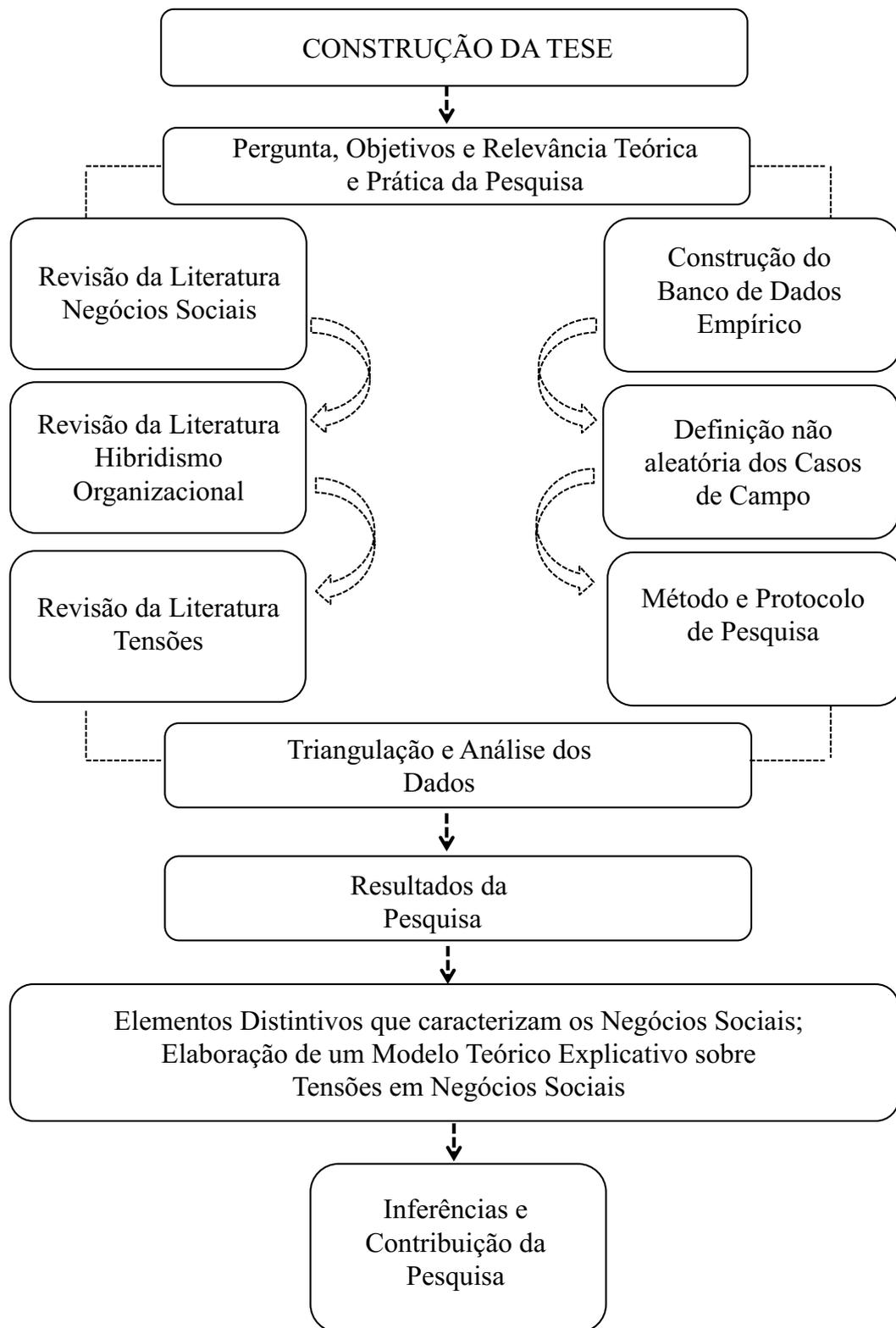
Este trabalho está estruturado em cinco seções. Já em “Introdução” constam os objetivos da pesquisa e as três perguntas que a orientaram. Em seguida, o referencial teórico que norteou a pesquisa. Nessa fase foram apresentadas as abordagens que as literaturas trazem, que permitiram breve análise, onde os pontos de convergência e divergência foram destacados. Ainda nessa seção, a teoria referente ao hibridismo organizacional foi utilizada.

Logo após, foi explicado o percurso metodológico da pesquisa, sua orientação epistemológica e protocolo pelo qual foi evidenciada a validade e sua confiabilidade. Na seção “resultados”, apresentam-se os principais achados de campo que se investigou na pesquisa, onde os Negócios Sociais podem de certa forma apresentar tensões, e isto é um aspecto de distinção entre esse tipo de organização das demais.

Por fim, as considerações finais e a conclusão trazem alusão aos desafios que enfrentam os Negócios Sociais.

A Figura 1 traz a síntese dessa estrutura:

Figura 1 – Estrutura da Tese



Fonte: Autor. Baseado em Huff (2009)

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta uma contextualização sobre a origem dos Negócios Sociais e, a partir dessa, uma análise dos fatores convergentes e divergentes dessas diferentes perspectivas, análise tal que já orienta teoricamente a algumas características relacionadas aos Negócios Sociais, como, por exemplo, questões sobre o marco legal e da distribuição dos lucros.

Logo em seguida, procura-se abordar a teoria sobre o hibridismo organizacional, teoria que será estabelecida por esta pesquisa à compreensão dos Negócios Sociais. Na sequência, faz-se uma análise sobre a compreensão dos Negócios Sociais como organizações híbridas, e por fim, a perspectiva das tensões em Negócios Sociais, identificadas por esta pesquisa como “Tensões inerentes” onde se estabelece a lacuna teórica desta tese.

Na busca por essa compreensão, é discutido o *continuum* das atividades que incorrem os Negócios Sociais a partir da intersecção entre os setores da sociedade. Ao final de cada seção, foi apresentado um resumo dos pontos relevantes discutidos em cada uma das seções, bem como os achados a partir das análises realizadas.

### 2.1 PERSPECTIVAS TEÓRICAS QUE ENVOLVEM OS NEGÓCIOS SOCIAIS

Nesta seção foram descritas e analisadas as diferentes perspectivas que envolvem os Negócios Sociais. Conhecer essas perspectivas nos ajudaram no desenho da análise da pesquisa ao confrontar os achados de campo com as abordagens teóricas conceituais sobre a origem dos Negócios Sociais, sendo que, a partir dessa primeira análise, foi possível identificar alguns aspectos relacionados aos Negócios Sociais.

Algumas correntes teóricas defendem que os Negócios Sociais surgiram a partir da criação de qualquer tipo de empreendimento que tenha a capacidade de promover uma finalidade social e que se sustente sem a necessidade de suporte financeiro externo, como, por exemplo, de doações. Esse tipo específico de empreendimento é chamado de “empreendedorismo social” (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; MAIR; MARTÍ, 2006).

Empreendedorismo social, em geral, são atividades perspicazes, ágeis e de poder criativo de grandes ou pequenas empresas que procuram desenvolver inovações relativas a modelos de negócio, produtos e serviços orientados ao público denominado pela literatura como da base da pirâmide (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD, 2005).

Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD (2008),

significa “o poder das empresas a serviço dos pobres”. Em outras palavras, a capacidade de reduzir a pobreza direciona o foco da estratégia no desenvolvimento de negócios que criam empregos, desenvolvem pessoas por meio do crescimento econômico local e potencializa a capacidade e interesse de novos empreendedores, agora inseridos no conceito de desenvolverem negócios com essa finalidade.

Entende-se, portanto, que a tentativa de se explicar os Negócios Sociais 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 a públicos antes pouco considerados nas pesquisas de mercado como formulação das estratégias de negócios das empresas (DEFOURNY; KIM, 2011; DEES, 1998a; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Borzaga, Depedri e Galera (2012) afirmam que a primeira definição sobre o termo foi elaborada pela *Emergence os Social Enterprise in Europe* (EMES), definição que inspirou as legislações de diferentes países no reconhecimento dos Negócios Sociais, e que está dividida em duas dimensões: econômica e social.

A primeira dimensão sugere que essas atividades organizacionais apresentam características similares a qualquer tipo de empreendimento tradicional, uma vez que se baseiam na oferta contínua de bens e serviços e estão sujeitas aos custos de seus fatores de produção. A segunda diz respeito aos objetivos sociais desse tipo de empreendimento como, por exemplo, servir a comunidade ou a um grupo específico de pessoas (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Entretanto, hodierno, há uma terceira dimensão defendida por outros autores – a ambiental, que entendem que a natureza das definições encontradas sobre Negócios Sociais é justificada pelo amadurecimento econômico e social de distintos mercados regionais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Portanto, o debate conceitual sobre esse tipo de organização está focado em três abordagens distintas, conforme a perspectiva dos diferentes mercados regionais: primeiramente a perspectiva americana. Essa concentra-se em resolver problemas sociais a partir de lógicas de mercado – empresas privadas, e está associada a uma redução do financiamento por parte do governo às organizações sem fins lucrativos durante a década de 1980, que provocou o desenvolvimento de projetos sociais que fomentados por fontes alternativas de financiamento, no caso, pelas empresas privadas. Essa perspectiva assemelha-se mais à dimensão econômica empreendedora divulgada pela EMES, em outras palavras, significa qualquer atividade empreendedora que tenha impacto social em seu modelo de

negócio (DEES, 1998b; DEFOURNY; NYSSSENS, 2008; KERLIN, 2006; YOUNG, 2008).

Em segundo, e em contraste à primeira abordagem, a perspectiva europeia está mais relacionada ao associativismo, cooperativismo e economia solidária, consolidada pela cultura dessa região, principalmente na legislação que formaliza instituições originadas da sociedade civil que exercem funções públicas.

Essa abordagem está associada a um período de desemprego elevado e persistente na década de 1970, nesse continente, o que levou ao desenvolvimento de empresas de inserção social que tinham por objetivo atender a uma classe trabalhadora que estava desempregada por longo período de tempo, assim como programas de assistência de habitação a grupos marginalizados que tiveram que ser desenvolvidos. São negócios estabelecidos por objetivos sociais, perspectiva mais relacionada à dimensão social definida pela EMES (TRAVAGLINI; BANDINI; MANCINONE, 2009; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Em terceiro, está a abordagem referente aos países em desenvolvimento. Essa perspectiva está associada à transformação e inclusão social do indivíduo por meio de iniciativas de mercado que reduzam a pobreza e promovam a inclusão de grupos marginalizados ou de baixa mobilidade social: no continente asiático, a pobreza generalizada de populações, como da Índia, fomentou o surgimento de microempreendimentos que pudessem gerar renda a essas pessoas, permitindo assim inclusão social (YUNUS, 2010); no Brasil e na América Latina, Negócios Sociais relacionam-se a organizações que geram mudança social por meio de atividades que promovam soluções à redução da pobreza e desigualdade social, onde a condição central está na melhoria das condições de vida da população (COMINI, BARKI; AGUIAR, 2012; MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2010).

Entretanto, se por um lado cada uma dessas perspectivas detém convergência no entendimento de que os desafios sociais devam ser resolvidos por meio de mecanismos de mercado, e isso exige dessas organizações modelos organizacionais híbridos; por outro, as diferenças conceituais e na prática, as terminologias detêm semânticas distintas, causando confusão dos termos, conforme indica Comini (2011, p. 2):

A falta de uma visão homogênea é explicada por dois fatores: primeiramente, pelas diferentes formas de definir o caráter social dos empreendimentos, e em segundo pelas diversas maneiras de avaliar o caráter inovador desse tipo de organização. Nesse amplo espectro de atores, as configurações desses negócios assumem diferentes formatos, e cada organização vai se posicionar de acordo com os seus objetivos e interesses, dando um peso diferente para cada um dos fatores que compõe este conceito.

Embora no continente americano e na Europa o termo utilizado seja Empreendimento

Social ou Empresa Social – *Social Enterprise*, numa tradução livre, na Ásia e América Latina, os termos utilizados são: Negócios Sociais e Negócios Inclusivos – *Social Business / Negócios Sociales and Inclusive Business*, respectivamente, também por tradução livre. No Brasil, ainda há uma diferenciação entre as terminologias, indicando que o termo Negócios Inclusivos sejam uma subcategoria do termo Negócios Sociais (COMINI; TEODÓSIO, 2012). Nesse sentido, de acordo com as diferentes características regionais e semânticas que tornam difíceis o entendimento das terminologias, esta pesquisa utilizará predominantemente o termo “Negócio Social” para se referir a esse tipo de organização híbrida.

Procurando entender melhor cada uma dessas abordagens, de acordo com a perspectiva da abordagem norte-americana, a expansão das atividades comerciais das organizações não governamentais motivadas pela retração de subsídios do governo conduziu essas organizações a estabelecerem alternativas de aquisição de receita para financiar suas operações predominantemente filantrópicas (KERLIN, 2006, p. 251). Um novo modelo de negócio então surge de forma sistematizada e com aspectos tanto filantrópicos quanto comerciais, ou seja, “uma organização não governamental sem fins lucrativos que opera com base na comercialização de bens e serviços” (YOUNG, 2008, p. 35).

Esse novo modelo, considerado como híbrido, surge nos Estados Unidos com duplo objetivo: endereçamento de objetivos sociais alinhado à geração de lucro. Nessa ótica, os estudos de Dees (2007) busca dar um novo significado ao termo empreendedorismo suportado pelos conceitos antes estabelecidos por Schumpeter, Say ou Stevenson, que afirmam que combinam a paixão da missão social com a imagem da disciplina, inovação e determinação típicas dos negócios. Dessa forma, dá-se significado ao empreendedorismo social, o qual busca necessariamente valor social.

O desafio aqui se estabelece em saber o que significa valor social que, segundo Dees (2007), pauta-se em três aspectos: (i) na alocação de recursos, onde o empreendedor social, ao contrário do conceito de maximização de lucros defendido pela economia tradicional ao se referir à principal finalidade da empresa, deve tomar decisão pautada em atividades que reflitam valor ao indivíduo impactado pelas atividades da empresa. Esse aspecto entra em contrassenso às decisões dos gestores que estão orientadas somente a lucro, todavia são distintas nesse tipo de empreendimento; (ii) na mensuração do valor social gerado que, nesse caso, não está diretamente à oferta demanda de mercado, ou seja, não está ligado ao aumento do consumo de um produto ou serviço em si como em um negócio tradicional, e sim, deve estar conectado àquilo que proporciona ao consumidor em termos de valor, o que gera o terceiro desafio; (iii) captura de valor, que se refere à dificuldade de gerar valor social pela

aquisição do produto ou serviço.

Surtem então a discussão sobre modelos de negócio voltados à população pobre e marginalizada que agreguem valor social ao mesmo tempo em que se constituem estrategicamente de atividades lucrativas em termos econômicos e financeiros. Dessa forma, os estudos de Young (2008) relacionam-se aos estudos de Prahalad e Hart (2002) e Hart e Simanis (2008), estudos que já eram descritos por Porter e Kramer (2011) ao sinalizarem que as empresas devem colocar no dorso de sua estratégia o “valor compartilhado de seu negócio”, distinguindo-se do que traz a literatura sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Os estudos de Prahalad e Hart (2002) portanto assumiram papel importante naquilo que mais tarde seria considerado um modelo de negócio voltado à população da Base da Pirâmide (BoP). Esses autores sugerem a erradicação da pobreza por meio do uso de tecnologia e inovação, inclui-se nesse conceito quebra de paradigmas em parcerias e misturas de atividades entre empresas privadas, governamentais e da sociedade civil.

A inovação caracteriza-se como essencial aos negócios voltados à BoP tanto relacionada à aspectos de estratégia interna das empresas, como à canais de distribuição que pleiteiam acesso de baixo custo dos produtos a essa faixa da população, rápida adoção de novas tecnologias e qualidade dos produtos; em outras palavras, a população da BoP deve ter acesso a produtos de qualidade para não terem que “recomprar” mais produtos e terem isso tanto a preços acessíveis, quanto mercadológicos, como medidas de apoio ao consumo dos pobres por meio de canais de crédito, comunicação adequada e customização de consumo locais, cujas comunidades onde estão inseridas essas populações sejam desenvolvidas.

Essa abordagem assume riscos a partir da publicação de *A riqueza na Base da Pirâmide* (PRAHALAD, 2005). Os riscos considerados são o aumento do consumo desenfreado e irracional dessa população carente que tentará suprir todas suas necessidades de consumo, e tende a falhar no longo prazo pelo fato de não considerar o senso de pertencimento de forma ampla, ao mesmo tempo em que, ao explicar a necessidade de empoderamento, o autor apresenta argumentos questionáveis do ponto de vista ético ao dar uma conotação de “vítima” a essa população, mas assume o papel consumidor dessa população:

A população que se encontra na base da pirâmide pode se tornar consumidores ativos, informados e participativos, [...] para reduzir as desigualdades sociais e minimizar a pobreza é necessário à criação conjunta de um mercado centrado nas necessidades dessa camada mais pobre da população” (PRAHALAD, 2005, p. 181).

Hart e Simanis (2008) avançam no conceito de Prahalad de “vender aos pobres” e caminha a um consenso sobre “cocriação de valor” ao entenderem que é necessário ao desenvolvimento dessa população um diálogo mais próximo que resulte num aprendizado mútuo, uma verdadeira junção de capacitações e de recursos que resultem em um novo modelo de negócios, dessa vez, compartilhado.

A ideia de valor compartilhado também é corroborada por outros autores. Porter e Kramer (2011) acreditam que os Negócios Sociais direcionam a um novo momento do capitalismo e consideram um caminho sem volta para o entendimento do que significa o lucro em si.

O propósito da empresa deve ser redefinido como o dá geração de valor compartilhado, não só do lucro em si. Isso alimentará a próxima onda de inovação e crescimento da produtividade na economia global. Também irá redefinir o capitalismo e sua relação com a sociedade. E aprender a gerar valor compartilhado talvez seja a melhor oportunidade a nosso dispor para legitimar de novo a atividade empresarial (PORTER; KRAMER, 2011, p. 4).

A argumentação aqui reside no fato da empresa ganhar eficiência em sua cadeia produtiva, reduzindo seus custos e elevando sua lucratividade ao mesmo tempo em que seus produtos e serviços ficam mais acessíveis a essa camada da população – valor compartilhado, todos ganham.

Dessa forma, torna-se possível compreender que a perspectiva americana traz em sua abordagem uma amplitude de aspectos relacionados aos Negócios Sociais que se ajustam à necessidade de uma reorganização da organização, reconhecimento da necessidade de redesenhar produtos e mercados levando em consideração as aspirações de um novo nicho de mercado, contudo, ansioso por uma mesma oportunidade nas mesmas áreas de convívio, como educação, saúde, moradia e acesso à tecnologia, ou seja, ao bem-estar social.

A perspectiva europeia, por sua vez, por meio da integração entre o setor privado e o setor da sociedade civil, surgiu a partir da crise econômica dos anos de 1970 e iniciou a consolidação dos Negócios Sociais<sup>1</sup> (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010; BORZAGA; GALERA, 2009).

É nessa perspectiva que pesquisadores da EMES descrevem o “tipo ideal” de Negócio Social. E essa descrição prevê que essas organizações tenham como finalidade o bem coletivo, e que suas atividades e trajetória de tomada de decisão pelos gestores sejam totalmente transparentes para poder atender a todos os stakeholders, incluindo decisões compartilhadas com a própria sociedade beneficiada. Essa política de governança corporativa

---

<sup>1</sup> Na Europa, os Negócios Sociais são conhecidos sob a terminologia de “Empresa Social”.

na Europa distingue os Negócios Sociais da perspectiva norte-americana, cujo comportamento oportunista por atores individuais seja mais abundante.

A valorização do coletivo está associada a questões culturais e de tradição desse continente por conta da tendência do associativismo onde a geração de valor econômico e valor social sejam alcançados sob pressupostos diferentes da abordagem norte-americana. Nesse pressuposto, a distribuição dos lucros dos Negócios Sociais deve ser limitada para poder em si aumentar o impacto do bem social.

Nesse sentido, existem duas dimensões na definição da EMES que caracterizam os Negócios Sociais, quais sejam: a primeira, a partir de critérios econômicos; e a segunda, com critérios sociais. Os critérios econômicos são quatro, e os sociais cinco. Os econômicos são: (i) atividade econômica, (ii) autonomia, (iii) risco econômico e (iv) trabalho remunerado; e os segundos são: (i) objetivo específico de beneficiar a sociedade, (ii) iniciativa da sociedade, (iii) tomada de decisão em conjunto – empresa e sociedade, (iv) natureza participativa que inclui os beneficiários, e por fim, (v) distribuição de lucro limitada.

A predominância na perspectiva europeia está no envolvimento direto da população beneficiada na tomada de decisão junto com outros stakeholders. Nessa perspectiva, segundo Comini (2011), o valor social gerado é proveniente do reinvestimento, pelo menos parcial, de uma parcela dos lucros. Esse aspecto relaciona-se àquele sobre tomada de decisão onde se pressupõe que o reinvestimento parcial ou total do lucro estabelece um aumento do valor social gerado em redução do valor econômico ou financeiro orientado aos acionistas.

No entanto, o envolvimento da população beneficiada na tomada de decisão caracteriza o aspecto de governança e transparência, com raízes na cultura e tradição europeia de associativismo. Essa valorização do coletivo por meio da transparência e participação de todos no processo decisório caracteriza os Negócios Sociais na Europa.

A perspectiva nos países emergentes caracteriza-se pela determinação das organizações em buscar soluções de mercado rentáveis orientadas à redução da pobreza. No continente asiático, predomina o pressuposto proposto por Yunus (2006), que os dividendos do negócio devem retornar ao negócio após ressarcir os investidores – retorno sobre o capital investido e/ou poderá ser distribuído se os acionistas forem os próprios microempreendedores beneficiários de seu negócio. Na América Latina e Brasil, predomina o conceito de redução das desigualdades sociais (pobreza) e inclusão social, condições inegociáveis à construção dos Negócios Sociais (REFICCO; GUTIERREZ; TRUJILLO, 2008; COMINI, 2011; COMINI; TEODÓSIO, 2012).

No ano de 2006, 30 anos após a criação do Banco de Microcrédito Grameen Bank em

Bangladesh, na Índia, depois de ter emprestado mais de 6 bilhões de dólares com adimplência de 99% a 7 milhões de pessoas, em sua maioria mulheres (97%), das quais 58% conseguiram sair da condição de pobreza extrema, além do projeto Grameen-Danone para combater a desnutrição e fragilidades de raciocínio das crianças pobres no continente asiático, e da criação de uma rede de hospitais de oftalmologia para devolver a visão a centenas de milhares de pessoas cegas por catarata, o discurso na cerimônia de premiação do laureado com o prêmio Nobel da Paz, Muhammad Yunus, estabelece o marco zero do conceito de Negócios Sociais no mundo.

Segundo Yunus (2006), o conceito de Negócios Sociais é explicado da seguinte forma:

Ao definir 'empreendedor' de uma forma mais ampla podemos mudar radicalmente a característica do capitalismo, e solucionar muitos dos problemas sociais e econômicos não resolvidos, dentro do escopo de livre mercado. Suponhamos que um empreendedor, ao invés de ter apenas uma fonte de motivação (como maximizar os lucros), agora tem duas fontes de motivação, que são mutualmente excludentes, mas igualmente persuasivas: a) maximizar o lucro, b) fazer o bem para as pessoas e para o mundo. Cada tipo de motivação levará a um tipo diferente de negócio. Definamos o primeiro tipo de negócio como negócio de maximizar o lucro, e o segundo tipo, de negócio como 'negócio social'. [...] Praticamente todos os problemas econômicos e sociais do mundo podem ser abordados pelos negócios sociais. O desafio está em inovar os modelos de negócios e aplicá-los para produzir os efeitos sociais desejados de forma rentável e eficiente. Saúde para os pobres, educação e formação, serviços financeiros para os pobres, tecnologia de informação para os pobres, marketing para os pobres, energias renováveis para os pobres – todas são áreas interessantes para o negócio social. O negócio social é importante porque lida com o que mais preocupa o ser humano. Pode mudar a vida de 60% da população mundial em menos privilegiada e ajudá-los a sair da pobreza (YUNUS, 2006, p. 252).

Ambiciosamente, o Nobel da Paz em 2006, a partir de seu discurso, consegue ir além de seu próprio discurso. Promove uma verdadeira quebra de paradigmas tanto em relação à orientação estratégica das empresas privadas, quanto das organizações governamentais e sem fins lucrativos, pois coloca em xeque, ou pelo menos a maneira de pensar dos atuais modelos de negócios dessas organizações. Em relação às primeiras, na questão de orientação a mercados e eficiência operacional, e nas segundas, a questão da aquisição de recursos financeiros excetuando-se as filantropias e doações.

Um exemplo consiste na associação com a empresa que produz o Danone. Com o intuito de combater a desnutrição infantil que prejudica não somente o físico das crianças, mas também a capacidade de raciocínio e desenvolvimento cerebral, os produtos são comercializados em parceria com as comunidades em que atuam, são mais nutritivos e exigem condição de armazenamento e refrigeração menores que os mesmos produtos vendidos em outras partes do mundo. Além disso, as fábricas são 20 vezes menores, e a rede

de distribuição é formada por mulheres da comunidade suportadas pelo Grameen Bank (YUNUS, 2006; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Nesse sentido, Yunus desenvolve alguns modelos de negócios inovativos. Outro exemplo está em disponibilizar microcrédito a uma população antes sem acesso a crédito, sem garantia de pagamento e a juro baixo, cujo lucro, em contrassenso à teoria econômica, não é retido pelo proprietário do dinheiro, e sim redistribuído ao negócio para aumentar o alcance do benefício. Não se trata de filantropia, mas sim desenvolver o indivíduo de forma integral, em sua potencialidade humana, como autoestima, senso de pertencimento e admiração.

Esse modelo de negócio tem por objetivo um propósito social desde sua institucionalização, cujo objetivo econômico não é em si, o fim, e sim o meio pelo qual o desenvolvimento social é alcançado. Conforme Yunus (2010), a sustentabilidade financeira do negócio deve ser almejada, claro, até como uma obrigatoriedade para manter a operação, contudo, tendo como propósito a continuidade das atividades da organização orientadas à abrangência do impacto social. Isso se traduz na tomada de decisão dos gestores a partir da missão na qual o negócio foi constituído.

Dessa forma se dá início ao desenvolvimento de uma nova modalidade de ser fazer negócios dentro de um mesmo sistema econômico. Negócios Sociais, portanto, são negócios que desenvolvem soluções de mercado que objetivam contribuir na superação de parte dos problemas sociais e ambientais enfrentados pela sociedade, e distingue-se por sua característica de que o lucro não é o fim em si mesmo, mas um meio para gerar soluções que auxiliem na redução da pobreza, da desigualdade social e da degradação ambiental (YUNUS, 2010).

Por meio dessas iniciativas, o economista indiano Nobel da Paz em 2006 ajuda a Organização das Nações Unidas (ONU) a atingir a proposta de seu pronunciamento sobre o desafio do novo milênio: erradicar a pobreza no mundo. Nos países da América Latina e Brasil, a terminologia Negócios inclusivos e Negócios sociais são as mais utilizadas, respectivamente, inclusive são muito parecidas, ou mesmo, utilizadas como sinônimos.

Na primeira conceptualização, para um negócio ser considerado inclusivo precisa ser além de autossustentável e rentável ter como premissa a transformação do modo de vida da população mais carente (MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2010, p. 29). E na segunda, que os negócios também sejam lucrativos e rentáveis, contudo, que o excedente financeiro seja canalizado às pessoas mais pobres para efetivamente aliviar a pobreza, dessa forma, essa empresa, por definição, é um negócio social pelo fato de resolver, minimizar ou ajudar a equilibrar um problema social (COMINI, 2011).

Entretanto, considerado como a principal referência nos estudos sobre Negócios Sociais na América Latina, o *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN), entidade coordenada pela *Harvard Business School* e formada por uma rede de universidades ibero-americanas responsáveis por criar, desenvolver e divulgar trabalhos sobre empreendedorismo social, promulgam uma abordagem mais ampla e caracterizam Negócios Sociais como: “organizações ou empreendimentos que geram transformação social por meio de atividades de mercado (SEKN, 2010; COMINI, 2011). Comini, Barki e Aguiar (2012, p. 390) procuram complementar essa definição ao afirmarem que:

[...] são organizações ou empresas que geram mudança social por meio de mecanismos de mercado. Isso inclui organizações com ou sem fins lucrativos do setor privado ou da sociedade civil envolvidas em atividades de negócios típicas do setor público, produzindo produtos e serviços de valor significativo.

A SEKN, portanto, procura disseminar e ampliar os estudos sobre Negócios Sociais por meio de um aprendizado colaborativo, compartilhado e pela elaboração de casos de ensino. No Brasil, a literatura indica especificidade entre as terminologias Negócios Inclusivos e Negócios Sociais (TEODÓSIO; COMINI, 2012). Indicam que negócios inclusivos são uma subcategoria de Negócios Sociais, mesmo ainda ambas as terminologias extremamente recentes em nosso país.

Enquanto Negócios Sociais são caracterizados por buscar e melhorar a condição de vida da população de baixa renda, sendo a forma pela qual isso acontece pode ser das mais variadas possíveis, como concessão de microcrédito; os Negócios Inclusivos caracterizam-se pelo foco em gerar emprego e oportunidades a pessoas ou grupos da sociedade com poucas chances de empregabilidade, como, por exemplo, a restrição de educação formal (TEODÓSIO; COMINI, 2012).

É possível identificar influências das culturas regionais nas diferentes abordagens que encontram suas justificativas nos contextos sociais e econômicos regionais onde os Negócios Sociais estão inseridos e, dessa forma, incorrem em desafios a partir da especificidade das relações com os stakeholders, incluindo governos.

Indiferente às abordagens regionais, vale a pena ressaltar que o debate sobre a “amplitude” da razão pela qual os Negócios Sociais surgem e evoluem justifica-se pelo fato de levarem em consideração a qualidade de vida das pessoas, conforme a compreensão de outro laureado com o prêmio Nobel, agora em economia em 1998, e também indiano, Amartya Sen (2000), que preconiza que o conceito de pobreza não pode se limitar à questão de renda, e explica:

Ao analisar a justiça social, há bons motivos para julgar a vantagem individual em função das capacidades de uma pessoa possuir, ou seja, das liberdades substantivas para levar o tipo de vida que ela tem razão para valorizar. Nessa perspectiva, a pobreza deve ser vista como privação das capacidades básicas em vez de meramente como baixo nível de renda, que é o critério tradicional de identificação da pobreza. A perspectiva da pobreza como privação de capacidades não envolve nenhuma negação da ideia sensata de que a renda baixa é claramente uma das causas principais da pobreza, pois a falta de renda pode ser uma razão primordial da privação de capacidade de uma pessoa (SEN, 2000, p. 109).

Sen (2000) portanto coloca no cerne das atenções que a liberdade é o ponto central para o processo de desenvolvimento humano. A carência, barreiras ou limitação das oportunidades, muitas vezes causadas pela baixa renda, representam forte repressão à liberdade, e, por consequência, da evolução humana.

O principal ponto em debate aqui se concentra em como criar indicadores que possam medir o impacto social uma vez que a definição sobre o que seja pobreza é amplo e pode tramitar em vários espectros do ser humano, como social, cognitivo, emocional e intelectual, aspectos que enriquecem as discussões sobre os Negócios Sociais.

Essa nova forma de se pensar os negócios marca também o surgimento de novas formas de compreender os negócios ao tentar compatibilizar retorno social e ambiental com a sustentabilidade financeira. Para iniciar essa trajetória, as organizações precisam quebrar velhos paradigmas e reinventar a maneira de se fazer negócios a partir de uma amplitude de atividades que ultrapassam suas fronteiras e formam um processo contínuo de desenvolvimento econômico, social e ambiental no âmbito da demanda e da oferta para todos os indivíduos em vários pontos da cadeia de valor. Integram-se a esse processo posições estratégicas que vão além dos modelos de negócios existentes que avançam ao entenderem que a riqueza deve ser destinada ao bem comum.

Nesse contexto, surgem os modelos híbridos, pelos quais é possível descrever uma tipologia para a análise dos Negócios Sociais (ALTER, 2004). Esses modelos envolvem atividades organizacionais outrora pertinentes e individualmente específicas a cada um dos distintos setores da sociedade – organizações governamentais, privadas e da sociedade civil. Esse autor desenvolve a ideia de que “é nessa interação que se encontram os Negócios Sociais” (ALTER, 2004, p. 6).

### 1) A Questão do Marco Legal

A legislação brasileira não estabelece regime jurídico diferenciado a esse tipo de organização. Em contraste, no cenário internacional, as formas jurídicas passaram a existir já a partir da década de 1990 (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Na Europa, segundo Travaglini, Bandini e Mancinone, (2009), a legislação permite os Negócios Sociais serem agrupados em três diferentes categorias, quais sejam: a primeira referente a organizações que, por governança, permitem a participação de governos locais e sociedade na tomada de decisão sobre suas atividades com o intuito de favorecer o desenvolvimento social da região; a segunda, na qual a produção de bens e serviços estão orientados diretamente aos interesses do coletivo; e por fim, a terceira, que são as *Work Integration Social Enterprises* (WISES), empresas que têm por objetivo a integração do trabalho entre a comunidade e a organização.

A lei italiana 118/2005, que trata dos Negócios Sociais especificamente como organizações chamadas de *Social Co-operatives*, influenciou a construção de leis que se relacionam aos Negócios Sociais em outros países, tais como Bélgica, Coreia, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Polônia e Portugal. Na Itália, a distribuição dos lucros não é permitida, total ou parcialmente, sendo que a natureza da governança é participativa. O Reino Unido reconhece os Negócios Sociais legalmente como sendo *Community Interest Companies* (CICs), permite a distribuição parcial dos lucros e exerce tipo de governança participativa.

Nos Estados Unidos, os Negócios Sociais podem assumir diferentes formatos legais conforme determina a lei 2008, pela qual podem ser instituídas as organizações intituladas de *low profit limited liability company* (L3C), caracterizadas como organizações híbridas. Essas organizações podem atrair capital por meio de filantropia assim como de investimentos privados e podem distribuir lucros após pagamento dos impostos e da remuneração do capital aos acionistas. Contudo, essa forma legal já está sendo extinta em alguns distritos americanos por não terem métricas claras do desempenho social, como é o caso do distrito da Carolina do Norte no Estado da Flórida, segundo consta na Field (2014) em um artigo específico publicado em janeiro de 2014, pela revista **Forbes**, intitulado *North Carolina Officially Abolishes The L3C*.

Outra forma legal dos Negócios Sociais nos Estados Unidos, especificamente nos Estados de Maryland e de Vermont, são as *Benefit Corporations* (B-corps), responsáveis por proporcionar um impacto positivo na sociedade tendo como métrica indicadores externos governamentais. Em outros países do leste europeu, embora não ocorra a vinculação a

regimes jurídicos, os Negócios Sociais são tratados a partir do reconhecimento de sua missão, a Bélgica é um exemplo.

Em território nacional, vale ressaltar que o primeiro aspecto que deveria ser levado em consideração na constituição de um Negócio Social seria sua personalidade ou natureza jurídica. Esse aspecto deveria ser eminentemente importante porque distinguiria os Negócios Sociais das empresas privadas e das organizações do terceiro setor, como fundações, associações, organizações não governamentais (ONGs) – essas sem fins lucrativos, e aquelas, com fins lucrativos, aspecto importante dos Negócios Sociais justamente porque o aumento do capital aumenta a probabilidade de abrangência do impacto social.

No entanto, no Brasil, não há regulamentação específica para os Negócios Sociais e quaisquer organizações que causam impacto social e podem se sustentar financeiramente podem se definir como Negócios Sociais a partir do benefício social que trazem à sociedade, principalmente aquela que forma a base da pirâmide (PRAHALAD; HAMMOND, 2002). Com isso, os Negócios Sociais podem adotar formato jurídico de organizações da sociedade civil, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) e as Organizações Sociais (OS), ou até mesmo empresas privadas.

Se os Negócios Sociais fossem enquadrados juridicamente de natureza jurídica – empresarial, conforme os termos da lei dos Artigos 982 e 44, do Código Civil, essas organizações assumiriam uma personalidade jurídica própria, sendo consideradas sociedades simples ou empresárias. Essa escolha dependeria do tipo de atividade a ser exercida (SOUZA, 2005).

Independentemente dessa escolha, exige-se um ato constitutivo do negócio. Significa que o negócio deve estabelecer seus limites de atuação, quer dizer, a relação da responsabilidade entre dos sócios e frente a terceiros, segregação do patrimônio e obrigações sociais, em outras palavras, é o estabelecimento de todas as condições de existência e regras de funcionamento da empresa (VENOSA; RODRIGUES, 2010, p. 93-94).

É nesse ato constitutivo, ou Estatuto da empresa, que se determina também a opção sobre a divisão dos lucros, ciente por todos os sócios. Sob esse aspecto, ou seja, da natureza jurídica da empresa, não é possível definir ou caracterizar um Negócio Social. Entretanto, organizações que iniciam Negócios Sociais podem assumir qualquer forma jurídica que lhe permita atuar com duplo propósito de metas sociais e econômicas. Muitas vezes, essas organizações, para garantir legalidade, formam duas empresas – uma com fins lucrativos e outra sem fins lucrativos.

Dessa forma, fica o desafio para a legislação nacional, assim como de certa forma para a continuidade de pesquisas futuras, a tipologia do formato legal como variável de estudos aos Negócios Sociais.

## *2) A Questão da Distribuição dos Lucros*

Os conceitos sobre os Negócios Sociais ainda discutem a premissa sobre o que fazer com o excedente financeiro dessas organizações (BARKI et al., 2015). Há duas linhas principais: a primeira, dividida entre dois pressupostos de acordo com Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), os dividendos devem ser utilizados em princípio para ressarcir os investimentos dos empreendedores no início do negócio e, a partir daí, revertidos ao próprio negócio para aumentar sua abrangência. Nesse caso, o lucro seria revertido para retroalimentar a atividade empresarial. Num segundo caso, o lucro poderia ser dividido entre alguns membros do negócio desde que com o propósito de tirá-los da linha da pobreza. Nesse caso, seriam os próprios microempreendedores que se beneficiariam dessa condição.

A situação polêmica nesses casos é que, além do aspecto cultural envolvido que está em desacordo com as premissas do capitalismo, o lucro é considerado como outro elemento qualquer da atividade empresarial, não significando propriamente um retorno sobre o investimento a longo prazo.

A segunda linha corresponde à permissão da distribuição dos lucros (PRAHALAD; HART, 2002). Nesse caso, a polêmica consiste nos limites dessa distribuição, uma vez que, quanto maior o lucro dividido, menor a abrangência do impacto social.

No caso brasileiro, os Negócios Sociais, uma vez constituídos como natureza jurídica empresarial, devem assumir obrigatoriamente, nos termos da lei 981 do Código Civil, a distribuição dos dividendos: “Art. 981. Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e partilha, entre si, dos resultados” (Art. 981 Código Civil, Lei:10406/02).

Ainda no mesmo Código Civil, o Art. 1.008 proíbe a exclusão de participação dos lucros ou perdas de qualquer sócio devido ao entendimento de “regime de exceção” a um ou demais sócios em detrimento dos outros. Essa possibilidade pode existir desde que no ato constitutivo da empresa, ou seja, em seu Estatuto Social, todos os sócios de forma unânime estejam cientes e de acordo com tal deliberação – de não distribuição dos lucros.

Logo, pode-se inferir uma classificação aos Negócios Sociais a partir da distribuição ou não dos lucros: (i) no primeiro caso, a prioridade é resolver um problema social e/ou

ambiental cujo lucro destina-se como um fator para atingir esse objetivo; (ii) no segundo caso, o foco também se concentra nos objetivos sociais e ambientais, entretanto, o lucro deve ser utilizado para abrangência desse impacto.

Em conclusão, como os Negócios Sociais no Brasil não seguem legislação específica, espera-se que a maturidade desse fenômeno em nossa região cresça e com isso regulamentações relativas a questões sobre divisão de lucros (ou pelo menos seus limites), métricas (de escalabilidade do impacto social) e autonomia (jurídica) possam ser estabelecidas.

### *3) O que não é um Negócio Social*

Em teoria, as instituições do terceiro setor não são consideradas como Negócios Sociais uma vez que juridicamente adotam estruturas e personalidades jurídicas que têm como natureza comum a ausência de lucro e sobrevivem principalmente de doações, como fundações, associações, organizações não governamentais (ONGs) e entidades religiosas, as quais são consideradas juridicamente como uma espécie de contrato a título gratuito, um “instrumento de financiamento gratuito, sem a necessidade de devolução do recurso” (ART. 541 do CÓDIGO CIVIL).

Na prática, no entanto, algumas organizações emergentes da sociedade civil deixam dúvidas sobre serem ou não consideradas Negócios Sociais mesmo quando confrontadas com as literaturas que procuram conceituar os Negócios Sociais – organizações que procuram resolver problemas sociais por meio de lógicas de mercado, ou seja, assim como empresas privadas, precisam obter lucro para manter sua sustentabilidade financeira (BATTILANA; LEE, 2014; HAIGH; HOFFMAN, 2014; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; WILSON; POST, 2013). São elas as OSCIP e as OS, mesmo constituídas como organizações sem fins lucrativos, exercem atividades voltadas ao bem-estar social, mas que ao mesmo tempo procuram sobreviver financeiramente pela venda de produtos e serviços, como é o caso do Banco Palmas, que detém duas instituições formadas para essa finalidade, uma com e outra sem fins lucrativos. A primeira é utilizada para sustentar financeiramente as operações da segunda e, dessa forma, pode ser considerado como Negócio Social.

Há outras organizações que também são criticadas por se intitularem como Negócios Sociais. São as organizações que detêm RSE, criticadas em seus fins (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010, p. 315). Esses autores salientam que “embora os defensores da RSE pretendam propor que as empresas sejam mensuradas pela perspectiva do “Triple

Bottom Line”, ou seja, por aspectos ou indicadores sociais, ambientais e financeiros, em última análise, apenas o aspecto financeiro é que irá importar”.

A diferença essencial é que a organização com RSE continua sendo orientada à maximização dos resultados financeiros, embora contribuam mesmo que parcial e isoladamente, para o desenvolvimento sustentável a partir da preservação de recursos naturais e, também, culturais. Ainda, a RSE compõe uma área da empresa sendo subsidiada pela atividade central, sendo que um Negócio Social é essencialmente orientado por sua missão. Sendo assim, a primeira é de interesse privado e apenas visa reduzir seus impactos negativos em relação aos valores sociais ou ambientais, em outras palavras, não está alinhada à premissa final da empresa e, por isso, não se constitui como um Negócio Social, sendo que a segunda, nasce com a missão específica de minimizar mazelas sociais.

Outra característica das organizações com RSE é que a forma de obtenção dos lucros geralmente é pouco ou nada divulgada, perfazendo parte da estratégia da organização (HAIGH; HOFFMAN, 2014), sendo que nos Negócios Sociais, o alto nível de transparência em seus negócios, por vezes com o intuito de divulgar suas melhores práticas de trabalho ao mercado, faz parte de suas atividades (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

As decisões gerenciais ligadas a essas organizações também são distintas. Gestores de organizações com RSE tendem a declinarem de investimentos internos que procurem aumentar o impacto social em detrimento de atingirem metas financeiras. As decisões desses gestores tendem a esse viés quando o risco associado à sua decisão tende a reduzir os ganhos financeiros. Esse tipo de decisão por sua vez poderia então ter um impacto negativo na perspectiva da sociedade, ao mesmo tempo em que pode mudar a opinião dos colaboradores sobre a organização (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

Em resumo, as instituições do terceiro setor, assim como organizações que desenvolvem apenas atividades relacionadas à RSE, não são consideradas como Negócios Sociais, e devem ser tratadas como linhas distintas de estudos dos Negócios Sociais (BATTILANA; LEE, 2014, p. 407).

#### *4) Aceleradoras, Incubadoras e empresas Ventures Capital não são Negócios Sociais em si*

Aceleradoras, incubadoras ou empresas de Venture Capital (capital de risco) não são consideradas como Negócios Sociais em si mesmas, pois são organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, que têm como principal finalidade apoiar, intermediar

ou dar acesso a outras empresas – tradicionais ou Negócios Sociais, no início (*startups*), na fase inicial dos negócios (*early stage*), ou na fase de expansão (*late stage*), de seus negócios, os quais podem ser – tradicionais ou Negócios Sociais.

Contribuem com serviços, tecnologia, investimentos, gestão e orientação a mercados. Essas empresas diferenciam-se geralmente pelo estágio em que atuam de acordo com seus interesses e experiência e incentivam tanto organizações tradicionais, quanto Negócios Sociais.

As incubadoras, de forma particular, surgiram na década de 1950, nos Estados Unidos, pelo intermédio de empresários com o intuito de buscar soluções para as dificuldades econômicas da época. Havia também iniciativas de acadêmicos com a mesma proposta, surgindo, assim, já na década de 1980, os parques tecnológicos (ARANHA, 2008).

Nessa mesma década, por iniciativa do Conselho Nacional de Desenvolvimento e Científico e Tecnológico (CNPq), surge no Brasil a Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos (Partec), em dezembro de 1984, quando inicia a primeira incubadora de empresas no Brasil e a mais antiga da América Latina (MANTOVANI et al., 2006).

No caso dos Negócios Sociais, as incubadoras, aceleradoras e empresas de Venture Capital são chamadas de fomentadoras de “Negócios de Impacto”, pois contribuem para o desenvolvimento do ecossistema relacionado ao empreendedorismo social – considera-se como ecossistema um microambiente sociocultural, econômico e político, específico, onde diversos atores sociais interagem, assumindo o desenvolvimento de suas iniciativas. Inclui ainda a presença do governo, de empresas privadas e organizações da sociedade civil, ou seja, um conjunto de recursos humanos, financeiros, sociais, culturais e políticos (ANDE, 2013).

Já as aceleradoras de impacto surgiram no início dos anos 2000 e se diversificam em termos de objetivos, públicos e modelos de negócio. Um exemplo é a Artemisia, uma aceleradora de impacto que procura analisar negócios com alto poder de abrangência em áreas da saúde, habitação e educação. Outro exemplo é o Yunus Negócios Sociais Brasil, unidade brasileira ligada à empresa global Yunus Social Business Global Initiatives que chegou em São Paulo em 2012 com o intuito de assessorar empreendedores, governos, empresas com e sem fins lucrativos com o intuito de disseminar o conhecimento e desenvolvimento dos Negócios Sociais no Brasil.

Em especial, as empresas de Venture Capital visualizam o potencial das empresas, sejam iniciantes, maduras, de Negócios Sociais ou não, e avaliam o aporte financeiro e administrativo que irão disponibilizar, sempre objetivando a valorização rápida com o intuito de vender posteriormente sua participação acionária por valor superior ao valor da aquisição.

Normalmente é definido em contratos se haverá ou não participação gerencial no negócio (IZZO, 2013).

No Brasil, não havia nenhum fundo de investimento de impacto até 2004, quando foi instituída a Vox Capital. A Vox Capital é o primeiro fundo de investimentos focado na base da pirâmide. Iniciou suas atividades com capital inicial de 3 milhões de dólares orientados a soluções escaláveis nas áreas de educação, saúde, moradia e microcrédito (VOX CAPITAL, 2016).

De acordo com dados da Secretaria de Planejamento do Brasil e documentos internos do Vox Capital, a população da BoP compreende as classes sociais C, D e E, definidas como famílias com renda mensal total inferior a um mil e quinhentos dólares para uma família média de 3,7 pessoas. Em 2015, o segmento da BoP era composto por mais de 120 milhões de pessoas, ou 60% da população brasileira, que representavam 47% do total da renda anual no Brasil. Apesar de representar um mercado tão grande, essa população tem sido pouco atendida por ambos os setores: privado e público. Por exemplo, dados de uma das empresas que constam do portfólio de investimentos da Vox Capital mostraram que, a partir de 2014, 70% da população da BoP recebeu apenas educação básica, 50% não tinha acesso a qualquer tipo de crédito e 75% dependia inteiramente de serviços da saúde pública.

O objetivo desse fundo é investir capital financeiro, intelectual e de gestão para ajudar as empresas em qualquer um de seus estágios de maturidade com o intuito de proporcionar crescimento econômico e abrangência do negócio. Sua principal finalidade é atender a dois critérios: proporcionar alto impacto social e obter sólido retorno financeiro (VOX CAPITAL, 2016, p. 3).

Segundo documentos internos da Vox Capital, uma das principais dificuldades de investir refere-se à falta de conhecimento dos novos empreendedores em montar um plano de negócios focado na base da pirâmide, pois desconhecem o perfil do próprio público-alvo que pretendem atender e, também, pela falta de conhecimento sobre conceitos financeiros relacionados a diferentes modelos de negócio, ou seja, não sabem ao certo distinguir entre conceitos um pouco mais complexos, como o modelo de negócio “private equity”, de investimentos mais simples com intenção de retorno sobre o capital investido em um negócio em si.

Isso dificulta em muito a ação de investimentos da Vox, uma vez esses novos empreendedores não sabem fazer um planejamento financeiro do negócio, que inclui a devolução do dinheiro recebido por investimento externo. Prova disso é que, em média, de cada 250 planos de negócios por ano, orientados ao impacto social que requerem

investimentos e avaliados pela Vox Capital, apenas ocorrem investimentos em dois (VOX CAPITAL, 2016, p. 22).

##### *5) Negócios Inclusivos se constituem como Negócios Sociais*

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) define Negócios Inclusivos de uma forma genérica. Na definição desse Programa, aspectos discutidos sobre o efeito de produtos e processos orientados à população da BoP não são refletidos e, assim como o conceito de Prahalad (2005), considera a população pobre como um mercado-alvo, e define: “negócios [inclusivos] são aqueles que envolvem os pobres no processo de desenvolvimento econômico no âmbito da demanda, como clientes, consumidores, e no âmbito da oferta, como empregados, produtores e donos de negócios em vários pontos da cadeia de valor” (PNUD, 2008, p. 2).

Essa definição sugere que os Negócios Inclusivos são apenas aqueles que envolvem pobres e ainda – como consumidores e clientes, formando um mercado-alvo específico. Há, portanto, uma possibilidade de questionamento: por que somente pobres podem ser considerados como um público a serem incluídos? E o público considerado rico não tem espaço para inclusão? Questionamentos como esse inferem que definições sobre Negócios Inclusivos podem ser mais reflexivas.

Autores como Teodósio e Comini (2012) e Márquez, Reficco e Berger (2010) trazem conceitos mais orientados sobre Negócios Inclusivos. Segundo eles, conforme mencionado em sessões anteriores nesta pesquisa, os Negócios Inclusivos caracterizam-se pelo foco em gerar emprego e oportunidades a pessoas ou grupos da sociedade com poucas chances de empregabilidade, ou por ser um negócio que vai além de serem autossustentáveis e rentáveis, mas terem como premissa a transformação do modo de vida da população mais carente.

Esses conceitos parecem se fundir na forma pela qual entendem inclusão social. Consideram, portanto, como exemplo, plataformas para deficientes visuais como uma forma de inclusão social, e nesse caso, se acessíveis economicamente, podem impactar tanto pobres quanto ricos. Outro exemplo, se o negócio incluir artesãs provenientes de comunidades distantes, não necessariamente serem elas pobres, mas que não têm acesso a mercados, estruturas logísticas, de marketing ou canais de venda para vender seus produtos, como o modelo de negócios da Rede Asta (IIZUKA; VARELA; LAROUDÉ, 2015) também pode ser considerado um Negócio Inclusivo.

Em outras palavras, ambos os exemplos podem ser considerados como Negócios Sociais (Inclusivos, nesse caso, mas não focados na BoP), pois causam transformação social positiva ao mudar positivamente as características das comunidades envolvidas ou dos indivíduos beneficiados (SEN, 2000; YUNUS, 2006).

Esta seção discutiu os conceitos que deram origem aos Negócios Sociais de acordo com as diferentes abordagens, colocou em perspectiva o marco legal e a questão da divisão de lucros e indicou alguns aspectos que não caracterizam um Negócio Social, como a RSE e alguns que caracterizam, como as externalidades positivas que contribuem para o desenvolvimento individual e a inclusão social.

## 2.2 HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL

Autores como Grassl (2012) e Wood Jr (2010) associam o hibridismo organizacional como sendo um “cruzamento entre espécies”. Se assumirmos uma metáfora associada à biologia, seria uma integração total entre espécies diferentes.

Seria, todavia, uma nova espécie, diferente daquelas que a originaram, mas que se compõe de características da junção de ambas, caracterizando-se, assim, o fenômeno de hibridismo ou hibridização. Essas terminologias, por sua vez, deram origem a outros termos os quais foram associados às organizações, como “hibridismo organizacional” e “organizações híbridas”.

Wood Jr. (2010, p. 243) argumenta que o surgimento de empreendimentos híbridos se relaciona ao fenômeno da Globalização e às mudanças que esse fenômeno causa nas sociedades. Afirma ele:

[...] Entre tais mudanças, destacamos: primeiro, os limites experimentados pelo Estado no atendimento da população, que deu origem ao surgimento e proliferação das organizações sem fins lucrativos (Salamon, 1994); segundo, a liberação dos mercados nacionais, que aumentou a competição, provocando processos de privatização (Ramamurti, 2000), processos de consolidação industrial (fusões e aquisições), e processos de mudança organizacional, inclusive mudanças radicais (Gregoriou e Renneboog, 2007; Vasconcelos, Caldas e Wood Jr., 2004); e terceiro, o crescimento dos mercados de capital, acompanhado por processos de abertura de capital nas empresas, os quais implicaram, frequentemente, grandes mudanças nos modelos de governança e de gestão, especialmente em empresas familiares (Bhattacharya e Ravikumar, 2001; Ehrhardt e Nowalk, 2003).

Nesse sentido, o autor conclui que o movimento de privatizações, estratégias de crescimento por fusões e aquisições e abertura de capital de empresas privadas em bolsas de valores direcionaram ao surgimento de organizações híbridas (WOOD Jr., 2010). As organizações híbridas dessa forma surgem como resultado da integração das atividades das

diversas organizações de diferentes setores que compõem a sociedade, assumindo o hibridismo organizacional como onipresente, embora seu entendimento ainda parece navegar por um terreno pantanoso, pouco compreendido e frequentemente contestado (BILLS, 2010).

Assim, em teoria, a compreensão sobre o hibridismo organizacional deveria ser simples, mas, na prática, é geralmente difícil de ser observado porque as fronteiras dessas organizações e suas intersecções não são delimitadas. Na realidade, o ambiente no qual as organizações públicas, privadas e de interesse civil operam não evidencia de fato suas fronteiras e com isso não deixa claro a discriminação de seus papéis e as regras pelas quais opera cada um desses setores (BILLS, 2010).

Inicialmente Bills se baseou na busca das características estruturais predominantes em cada um desses setores para poder compreendê-los. Sua abordagem fundamentou-se nos estudos econômicos de Wamsley e Zald (1976), os quais enfatizavam o papel da propriedade exercendo comparação entre os setores público e privado.

Outros estudos também buscaram definir os elementos básicos, ora comuns, ora distintos entre esses setores (BOZEMAN, 1987; RAINEY; CHUN, 2005; KOPPEL, 2003). No entanto, é em Bills (2010) que são definidos os cinco elementos centrais, comuns, porém distintos e persistentemente encontrados nesses setores, que definem as organizações híbridas, ou seja, aquelas que pertencem a um desses setores, mas que suas atividades também são comuns aos outros setores.

Os elementos centrais que segundo Bills caracterizam esse tipo de organização como híbridas são: (i) a natureza da propriedade, (ii) da governança, (iii) das prioridades operacionais, (iv) dos elementos relacionados aos recursos humanos e, por fim, (v) de outras fontes de recursos primários.

Esses elementos mais tarde suportariam os estudos de Grassl (2012) ao definir que cada um desses setores detém em si seus “domínios”, que são definidos a partir dos pressupostos pelos quais existem, ou seja, “lógica” de cada um.

Portanto, segundo Bills (2010), para melhor compreender as organizações híbridas é necessário entender primeiro as organizações não híbridas, as quais são chamadas pelo autor como “organizações tradicionais” e estão inseridas em cada um dos três setores da sociedade. Esse autor entende que cada um dos setores da sociedade (Estado, Empresas Privadas e Empresas da Sociedade Civil) deveria apresentar claramente suas funções e os limites de suas funções, caracterizando, assim, o que chamou de lógica de cada um desses setores.

O Estado, por meio dos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) evidenciaria sua salvaguarda de interesses públicos pela coerção e por prover serviços públicos essenciais

por meio das organizações públicas e autarquias, como o Banco do Brasil. As empresas privadas, por sua vez, podem ser institucionalizadas a partir de várias formas legais ou institucionais que, segundo o manual do Direito Comercial, podem ser constituídas por contrato social de natureza jurídica a partir de sua natureza de propriedade (ownership), que consiste em um direito legal sobre alguma coisa, que pode ser um título de propriedade. São exemplos desse tipo de empresa: uma Microempresa Individual (MEI), uma Sociedade Limitada (LTDA.), Sociedade Anônima (SA), consórcios ou cooperativas. E, por fim, as organizações emergentes da sociedade civil (sem fins lucrativos), como as Organizações não governamentais (ONG), Fundações e Instituições, OS e Oscip.

Em relação à abrangência de cada um desses setores, o Estado tem por finalidade a equalização das condições sociais e o desenvolvimento de todos da sociedade por efeito de coerção e leis – aqui se encontra o domínio relacionado às atividades do Estado (BILLS, 2010).

As organizações privadas, por sua vez, assumem certa competitividade que parte do pressuposto de que há uma rivalidade entre as organizações pela disputa de um espaço comum de mercado, onde a principal proposta é atingir, maximizar e perpetuar o lucro. A lógica desse domínio consiste tanto pela conquista de mercado quanto pela maximização dos lucros individualmente.

Por fim, as organizações da sociedade civil são orientadas em encontrar soluções específicas para um determinado grupo da sociedade. Essas organizações trabalham em busca de equilibrar defasagens relacionadas à educação, moradia, oportunidades de trabalho, cidadania, bem-estar e saúde. Essa perspectiva representa o domínio envolvido nas organizações da sociedade civil, sendo que sua lógica é presumida na solução de problemas específicos focados no benefício coletivo por meio de associativismo e cooperativismo.

Ao comparar os elementos centrais em cada um dos setores, é possível identificar a racionalidade de gerenciamento e a forma pela qual cada um desses setores administra suas atividades e assumem seu papel na sociedade, definidos por Grassl (2012) como os “domínios” de cada setor.

Conforme descreve esse autor, os domínios são as atividades legítimas de cada setor que podem cruzar indiscriminadamente as fronteiras a partir de seus valores, fato que descaracteriza as organizações pertinentes a cada um desses setores como tipos ideais de organização (ou seja, cada organização pertencente a cada setor dentro de seu próprio domínio e segundo suas próprias regras e lógicas de acordo com seus princípios).

Como exemplo, Grassl (2012, p. 50) cita a regulamentação da malha ferroviária estendendo-se a várias regiões (inclusive as mais remotas). Nesse exemplo, o setor ferroviário é regulamentado pelo governo, mas sua expansão, conservação e manutenção são administradas em parceria com organizações privadas.

Grassl (2012) desenvolve a ideia de que os Negócios Sociais devem ser construídos de forma integrada na sociedade como uma peça central do ecossistema que possa criar valor social de forma geral e dessa forma, “a ocorrência dos benefícios se tornam bilaterais assim como os recursos são intercambiáveis, o aprendizado se torna mutuo, e em um estágio avançado, características dos diferentes tipos de organizações e setores sociais, se misturam de tal forma que se tornam estratégicos [...] e os modelos de negócios passam a ser desenhados com responsabilidade e cuidados ao bem comum” (GRASSL, 2012, p. 46).

Os modelos os quais Grassl (2012) se refere são nove no total e perfazem a integração entre as características dos setores públicos privados e da sociedade civil. Contudo, a implicação é que os Negócios Sociais deixem de ser entendidos como uma “mistura” de organizações e uma reorientação sobre o que sejam essas organizações passe a existir de forma independente, onde a criação de valor econômico e de valor social não devam mais divergir, e com o tempo, o valor social deixe de existir como consequência e dependência do valor econômico, onde as soluções para problemas sociais sejam, em si, a estratégia do negócio (GRASSL, 2012, p. 52).

Outros exemplos podem ser evidenciados na interação entre o mercado e o Estado, onde se encontram as organizações de economia mista, ou seja, de Participação Público Privada (PPP). São exemplos desse tipo de organização a Petrobras e as empresas responsáveis pela administração de energia, água e rodovias.

Da interação entre o Estado e a sociedade civil, encontram-se as OSCIP e as OS. Ambas são pessoas jurídicas de direito privado, sem finalidade lucrativa, criadas para prestar serviços sociais não privativos do Poder Público, mas por ele incentivados e fiscalizados, e assim qualificados após o ajuste de um contrato de gestão.

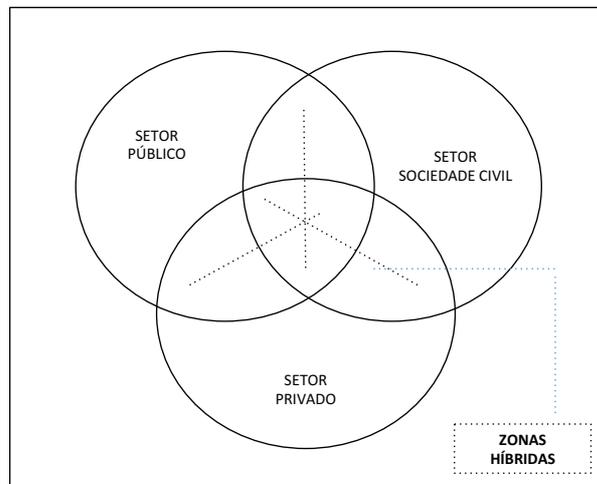
A partir dos elementos comuns identificados nesses dois setores, são identificados os princípios do terceiro setor que são comuns conforme literaturas (KRAMER, 1981; YOUNG, 1983; LOHMANN, 1992), quais são: (i) independência, (ii) uso de força de trabalho voluntária, (iii) aproximação intensiva aos clientes finais e à comunidade, e por fim, (iv) orientados por sua missão.

Nesse sentido, os elementos centrais entre as organizações privadas, públicas e do terceiro setor, mesmo sendo considerados comuns, são distintos entre si por seus pressupostos

(lógicas). Dessa forma, os elementos das organizações híbridas tornam-se a conexão e o fluxo lógico entre a natureza da propriedade e os membros da organização a partir dos princípios de governança e de responsabilidade primária dos seus membros.

No caso em específico das Organizações Híbridas, o problema consiste no fato de que esses pressupostos ainda deverão ser criados, pois essas organizações, embora em desenvolvimento, ainda não formaram um setor específico e em separado (Figura 2).

Figura 2 – Zonas Híbridas a partir da Intersecção dos Setores



Fonte: Autor. Baseado em Bills (2010)

Esse modelo requer algumas explicações pragmáticas. Primeiro, que esses círculos não representam o tamanho do impacto ou importância entre os setores, e sim, identificam que a partir da interação das fronteiras entre cada um desses setores formam-se três zonas de hibridismo.

Uma análise desse modelo recai sobre o fato de que as interações entre os setores refletem as consequências das decisões organizacionais e, de acordo com essas decisões, podem estar mais próximas a cada uma dessas zonas identificadas na Figura 2. Ademais, não necessariamente as organizações híbridas devam surgir recorrentes às interações entre esses setores, mas podem também ser criadas e institucionalizadas eminentemente dentro dessas zonas. Bills (2010), em conclusão, tenta ajudar no entendimento sobre organizações híbridas ao discorrer em quatro etapas o caminho necessário para a compreensão desse tipo de organização.

Essas etapas são: (i) que qualquer estudo sobre organizações híbridas deve iniciar pela natureza das organizações não híbridas, a começar pelas organizações privadas e pelas do

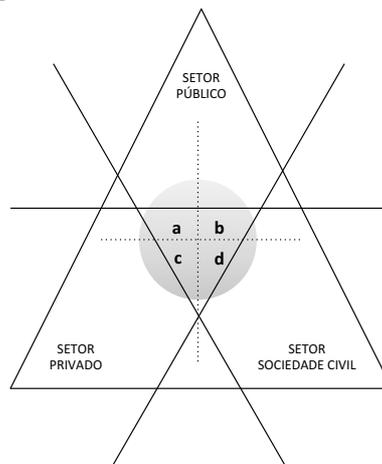
setor público, uma vez que as organizações não governamentais são mais complexas, embora o conceito comum entre estes três setores concentra-se na tomada de decisão de seus gestores, (ii) sugere-se que o arquétipo das organizações do terceiro setor está contido em forma de associativismo, (iii) a terceira etapa evidencia a hipótese de crescimento de um novo setor no epicentro desses três setores aceitos e conhecidos pela sociedade, chamado pelo autor de “zona híbrida”, (iv) o conceito de hibridismo organizacional é considerado como efeito da intersecção dos setores da sociedade (público, privado e da sociedade civil), onde encontram-se as zonas de hibridismo organizacional que indicam a formação das organizações híbridas.

Ainda na tentativa de explicar o comportamento das organizações híbridas, Karré (2012) avança nos conceitos identificados por Bills (2010) e propõe um modelo multidimensional que procura evidenciar outros elementos que constituem as organizações híbridas, quais são as tensões que emergem a partir dessa hibridização e como essas tensões podem ser consideradas positivas ou negativas dentro desse novo tipo organizacional. Descreve as organizações híbridas como: “arranjos heterogêneos, caracterizados pela mistura de puras e incongruentes origens, como mecanismos de coordenação, culturas, racionalidades e lógicas” (KARRÉ, 2012, p.13).

A partir dos achados encontrados em seus estudos, Karré (2012) propõe um modelo no qual identifica que a sociedade pode ser vista como um triângulo, sendo que em cada um dos três vértices está alocado um mecanismo de coordenação particular. Em um dos vértices, está alocado o Estado, baseado na coerção. Em outro, o mercado baseado em trocas livres de mercadorias e serviços e, por fim, no último vértice, a sociedade civil, motivada pelo que o autor intitula de “amor” como sendo o mecanismo de coordenação desse setor (KARRÉ, 2012, p.5).

Entretanto, as fronteiras entre esses vértices mudam e tornam-se justapostas ao nos aproximar do epicentro desse triângulo, onde estão localizadas as organizações híbridas. Essas são as mesmas “zonas híbridas” similarmente identificadas nos estudos de Bills (2010), as quais descrevem as características específicas inerentes a cada setor, como: orientação a lucro, legalidade ou de caráter público ou privado, conforme destaca a Figura 3.

Figura 3 – Triângulo Societal



Fonte: Karré (2012, p. 7)

De acordo com Karré (2012), 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).

Contudo, um número vasto de organizações híbridas pode ser identificado a partir dessa conceptualização, em consequência, o *continuum* entre as atividades da organização é que determinará o nível de sua hibridização, conforme indica a Figura 4.

Figura 4 – Hibridismo Organizacional



Fonte: Karré (2012, p. 15)

De forma hipotética, pode-se explicar a estrutura da Figura 4 da seguinte forma: uma organização representada pelo centro dessa figura se caracterizaria 100% pública, sendo que,

conforme migra à superfície, ela poderia ser caracterizada mais como organização privada. Dessa forma, um protótipo de organização híbrida poderia ser encontrado no centro dessa figura.

Nesse sentido, observa o autor, as organizações híbridas devem ser entendidas a partir da premissa de abster-se das tentativas de defini-las como “organizações ideais” pela simples comparação com outros tipos já aceitos ou por comparações setoriais. Esse conceito apresentado por Karré (2012) sobre as organizações híbridas em assumirem um *continuum*, ou seja, não terem uma lógica definida, converge à definição encontrada nos estudos de Grassl (2012) ao afirmar que as organizações híbridas trazem essa lógica diferente daquelas entendidas sem a interação.

Organizações híbridas, portanto, podem combinar elementos (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).

Nesse sentido, pode-se entender que os Negócios Sociais não se constituiriam a partir de barreiras ou fronteiras regionais, mas sim de uma comunalidade de interesses que independem de esferas conceituais ou geográficas. Nesse caso, caminhar-se-ia a uma definição mais específica e independente dos Negócios Sociais (GRASSL, 2012).

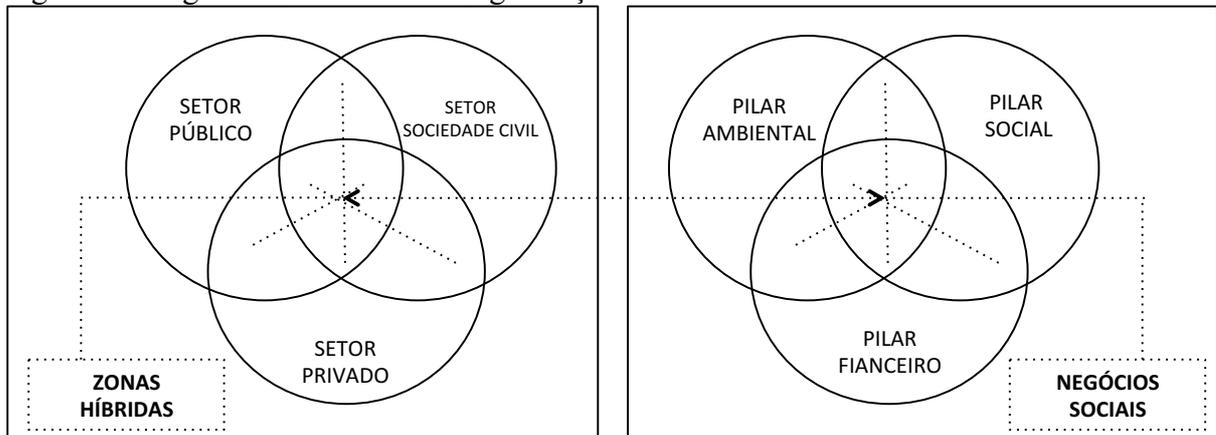
Por exemplo, ao se assumir que não possam existir organizações além dos domínios dos setores já institucionalizados, como o Estado, empresas privadas e das organizações da sociedade civil (BILLS, 2010; GRASSL, 2012; KARRÉ, 2012), desistir-se-ia de estudos que pudessem compreender os Negócios Sociais como um novo fenômeno social que surge com a proposta de tentar equalizar diferenças sociais por mecanismos de mercado, as quais, também leva em consideração a relação indivíduo – meio ambiente naquilo que tange à acesso e utilização responsável dos recursos naturais.

Derrida (2005) postula que os aspectos de cultura e inteligência humanas deveriam sofrer uma transformação e, a partir disso, surgir um novo elemento de conhecimento. Para esse autor, não existem fatos, e sim apenas interpretações (DERRIDA, 2005, p. 48), ao contestar que um novo conceito não possa existir em detrimento de um antigo, muito ao contrário, emprega termos como “nem um ... nem outro” e “se por um lado ... por outro”, os quais, não se apresentam como sinônimos de indecisão ou imprecisão, mas sim, como formas de se pensar e de se posicionar.

Retomando a intersecção entre os setores da sociedade e do conceito sobre Negócios

Sociais a partir de seus objetivos, a Figura 5 apresenta certa compreensão entre a relação desses dois cruzamentos que, juntos, ajudam à compreensão dos Negócios Sociais como organizações híbridas.

Figura 5 – Negócios Sociais como Organizações Híbridas



Fonte: Autor. Baseado em Dillard (2009), Bills (2010), Grassl (2012) e Karré (2012)

Logo, a partir da intersecção entre os setores da sociedade e dos pilares da sustentabilidade, procura-se demonstrar um posicionamento teórico dos Negócios Sociais.

O lado esquerdo da figura procura indicar que os Negócios Sociais estão contidos na intersecção dos setores da sociedade, pois detêm estrutura híbrida, que consiste da junção de características identificadas apenas individualmente em cada setor, como, por exemplo, aspectos relacionados a modelo de negócio, governança corporativa, estrutura e missão organizacional, enquanto o lado direito da figura procura identificar que os Negócios Sociais detêm proposta simultânea entre atender a demandas sociais, financeiras e ambientais.

Portanto, a intersecção entre os epicentros das duas figuras sugere o posicionamento teórico único aos Negócios Sociais como uma organização híbrida pelo fato não pertencerem a nenhum dos setores ao mesmo tempo em que contêm aspectos de cada um desses setores, bem como por terem como proposta objetivo social simultâneo aos objetivos financeiro e ambiental.

Nesse sentido, o conceito de Negócios Sociais estaria pautado não em uma única dimensão, mas sim no cruzamento de um conjunto de atividades que permeiem as várias dimensões com maior ou menor intensidade de execução de atividades dentro dos limites de cada dimensão e conforme os objetivos declarados pela missão da organização. Buscar compreensão dos Negócios Sociais a partir da lente teórica do hibridismo organizacional pode significar compreendê-los a partir de um caráter interpretativista do que os gestores e

empreendedores sociais compreendem que seja o impacto social a partir das atividades das organizações (BATTILANA; LEE, 2014).

Essa seção discutiu os Negócios Sociais como organizações híbridas pelo fato de terem que associar objetivos socioambientais com objetivos financeiros, e nesse sentido, essas organizações desenvolvem atividades que estão relacionadas e interseccionadas nas fronteiras dos setores tradicionais da sociedade, caracterizando, assim, o hibridismo organizacional.

### 2.3 RELAÇÃO ENTRE NEGÓCIOS SOCIAIS E HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL

Na busca por uma tipologia aos Negócios Sociais, Alter (2004, p. 7) descreve que “todas organizações híbridas geram tanto valor social quanto econômico e podem ser diferenciadas por seu propósito”. A partir desse conceito, esse autor constrói um espectro para as organizações híbridas e posiciona os Negócios Sociais entre dois polos: da geração de impacto social a partir do empreendedorismo social e, da geração de receita a partir de atividades comerciais.

A proposta de Alter (2004), que não há apenas uma única possibilidade aos Negócios Sociais, caracterizando-os como uma organização híbrida, está muito próxima daquela de Yunus (2006), seja pela dualidade de objetivos, seja pela orientação ao impacto social – condição *se ne qua non* a esse tipo de negócio, onde ambos os entendimentos refletem “a existência de conflitos fundamentais entre os aspectos econômicos e sociais não possibilita ‘um meio caminho’ visto que, ou o social ou o econômico irão se impor em algum momento do processo decisório” (JAPPE, 2013 p. 41).

Quase que de forma paradoxal, Alter traz a seguinte hipótese ao propor a integração entre o valor social e o econômico:

[...] quando integrado na organização, a empresa social é uma estratégia de transformação e fortalecimento que pode aumentar o impacto social, melhorar o desempenho organizacional e financeiro e engendrar uma cultura mais empreendedora (ALTER, 2004, p. 1)

Entende-se, portanto, que esse autor sugere que o propósito social e a perspectiva de negócios estejam orientados ao bem comum (*social ownership*). No entanto, a partir desse comprometimento mútuo entre objetivos contrários, menciona riscos e oportunidades: o primeiro relaciona-se à inadequação dos custos, complexidade de gestão e falta de alinhamento cultural entre os colaboradores, além do surgimento de tensões por causa do conflito de interesses entre o social e o econômico, o que pode implicar uma perda de

propósito. O segundo trata-se de geração de receitas recorrentes, inovação social pela criatividade de novos modelos de se fazer negócio e alavancagem de ativos tangíveis e intangíveis, implicação direta relacionada ao propósito.

Em relação à possibilidade de tensões por diferença de interesses, Alter (2004) ressalta:

O desafio inerente de operar um Negócio Social é gerenciar em função de seus objetivos duais. Na prática, gerar valor social e econômico significa que decisões e ações estão em frequente oposição. Isto se traduz em tradeoffs 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, 2004, p. 43)

Em conclusão, a tipologia descrita por Alter (2004) posiciona os Negócios Sociais como organizações híbridas ao inferir que esses detêm atividades limítrofes entre organizações privadas e organizações governamentais, evidenciando algumas características como: (i) demonstram interesse ao bem comum, (ii) estabelecem equilíbrio entre orientação social e orientação a mercados, (iii) geram valor econômico e social, e finalmente, (iv) reinvestimento em atividades relacionadas à geração de valor social a partir da geração de valor econômico.

Os estudos de Battilana e Lee (2014), assim como os estudos de Bills (2010), Grassl (2012) e de Karré (2012), apresentam similaridade àquilo que caracteriza as organizações híbridas, assim como os estudos de Alter (2004).

Portanto, Negócios Sociais, segundo Battilana e Lee (2014), são considerados como organizações híbridas por terem suas atividades relacionadas às organizações do setor privado, e simultaneamente, de organizações governamentais, bem como da sociedade civil.

Alguns exemplos podem ser destacados nos estudos dessas autoras. Em Bangladesh, o Grameen Bank, uma organização de microfinanças, criado pelo prêmio Nobel da Paz, Muhammad Yunus consolidou-se entre um dos Negócios Sociais pioneiros mais importantes do mundo (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

No hemisfério Sul, a Bolívia, seguindo a inspiração do Grameen Bank, criou as organizações de microfinanças comerciais chamadas BancoSol e Los Andes, as quais iniciaram esse tipo de organização na América do Sul (BATTILANA; DORADO, 2010). Ambos os negócios atuam na intersecção entre as atividades relacionadas a empresas privadas e do setor governamental ao obterem sustentabilidade financeira a partir da oferta de seus produtos (microfinanças) com juros praticamente irrisórios e orientados a pessoas de baixa renda e sem condições de darem garantias de pagamento.

No Egito, uma cooperativa de comércio justo criada em 1977, ao sul de Cairo, produz por meio de tecnologia em agricultura biodinâmica, alimentos e proporciona empregos à população marginalizada além de ter transformado 70 hectares de deserto egípcio em terras férteis (SEELOS; MAIR, 2004).

Battilana e Lee (2014) definiram algumas características às organizações híbridas, as quais se dividem em cinco dimensões-chave dentro do contexto organizacional, quais são: (1) atividades centrais da organização, (2) a composição da força de trabalho (3), desenho organizacional, (4) relações interorganizacionais (governança corporativa) e (5) cultura organizacional (BATTILANA; LEE, 2014, p. 412).

Em relação às atividades centrais da organização, sugere-se que há tensões enfrentadas pelos Negócios Sociais pelo reflexo do 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. Nesse caso, torna-se importante que as atividades geradoras de receita compartilhem 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 (NIELSEN, 1996).

A fim de desenvolver e manter a legitimidade, as organizações híbridas procuram mostrar aos stakeholders que buscam objetivos sociais e financeiros. A importância da decisão de compartilhamento de recursos aponta associação entre objetivos distintos (ZUCKERMAN, 1999). Por fim, a integração das atividades pode ter implicações fundamentais para a sustentabilidade do caráter híbrido.

Em relação à composição da força de trabalho, os efeitos do hibridismo organizacional também podem ser sentidos a partir do entendimento individual de cada indivíduo dentro da organização em relação à proposta dos objetivos centrais da organização. Os indivíduos ao desenvolverem disposições ao refletirem e entenderem sobre quais formas organizacionais são dominantes, é possível socializá-los de acordo com essa reflexão (BOURDIEU, 1997).

Os Negócios Sociais, ao evidenciarem a intenção simultânea de atingirem suas propostas sociais e financeiras, passam a ser susceptíveis de selecionar a partir de potenciais colaboradores, cujas habilidades e disposições alinham-se com seu contexto de trabalho híbrido, da mesma forma como a maioria dos colaboradores ao serem socializados tanto no setor com objetivos financeiros quanto sociais individualmente. Como resultado, raramente é

possível selecionar “indivíduos híbridos”, e em vez disso, os Negócios Sociais devem se organizar de maneira que permitam aos indivíduos de um setor ou de outro trabalharem em conjunto e de forma eficaz.

As experiências das organizações de microfinanças da Bolívia, BancoSol e Los Andes, ilustram esse desafio (BATTILANA; DORADO, 2010). Tais organizações, fundadas em 1990, emprestam dinheiro a indivíduos sem potencial de “confissão de dívida” ou de garantias de pagamento, mas não são nem bancos nem agências de fomento social sem fins lucrativos, contudo combinam ambas as propostas.

Indivíduos com competências de trabalho no setor bancário possuíam uma orientação particular para alcançar os objetivos centrados na área financeira e de tomada de empréstimo, enquanto que os indivíduos com experiências equivalentes em desenvolvimento social eram focados no bem-estar dos tomadores de empréstimo. Nesses casos, nenhum colaborador estava treinado ou tinha atribuições prévias individuais em ambos os setores; isso significa que nenhum colaborador estava preparado para desenvolver atividade a partir da ótica do hibridismo, mas desenvolviam plenamente suas atividades conforme destinadas pela organização.

O BancoSol e o banco Los Andes adotaram duas abordagens diferentes para a contratação de sua força de trabalho. O BancoSol contratou banqueiros e assistentes sociais e contou com o compromisso conjunto para alcançar ambas as propostas para trabalharem em conjunto. Assim, os colaboradores do BancoSol são selecionados a partir de suas competências anteriores em um ou outro setor de atividade, mas não em ambos. Em contraste, o Los Andes contratava recém-formados em universidades sem experiência de trabalho prévia, e os incentivava à excelência na realização das tarefas conjuntas (BATTILANA; LEE, 2014, p. 417). Os resultados surpreenderam positivamente em ambos os casos.

A terceira dimensão da organização híbrida é o desenho da organização. Tradicionalmente é entendido como o modo pelo qual os líderes da organização formalmente traduzem a estratégia em ação (CHANDLER, 1962).

Organizações híbridas também necessitam incluir uma estrutura organizacional formal, de incentivos e sistemas de controle e governança claros. A estrutura organizacional impacta onde e como as tensões acontecem e são resolvidas. É descrito nos estudos de Smith e Lewis (2011) e Smith, Gonin e Besharov (2013) as dimensões das tensões organizacionais a partir de certos paradoxos.

Nesse sentido, a estrutura impacta na intensidade das tensões entre ambos os objetivos por causa da natureza dos compromissos assumidos, pelo entendimento de cada indivíduo,

sobre sua responsabilidade e da tomada de decisão realizada (*trade-offs*).

O hibridismo, por exemplo, pode facilitar a inovação por parte dos Negócios Sociais 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, por consequência, tensões relacionada a qual objetivo irá atender: social ou financeiro? (TRACEY; PHILLIPS; JARVIS, 2011; PACHE; SANTOS, 2013; BATTILANA; LEE, 2014).

O desafio estrutural enfrentado pelos Negócios Sociais, nesse caso, espelha-se na situação estudada pela pesquisa sobre ambidestria estrutural, que examina como estruturas organizacionais permitem as organizações explorarem simultaneamente tecnologias existentes ao mesmo tempo em que exploram novas tecnologias (SMITH; LEWIS, 2011).

Exemplos como esse podem ser encontrados nos trabalhos Jay (2013) e de Olofsson (2015) sobre o uso e desenvolvimento de energia elétrica que proporcionaram avanços à sociedade local onde estão instaladas essas empresas e que levaram a organização a mudar ou sintetizar uma nova lógica de desenho organizacional pelo qual os stakeholders internos e externos se beneficiassem pela produção e distribuição da energia.

Tais mudanças sobre como trabalhar em conjunto a partir de uma estrutura definida ocorrem quando há completo entendimento do que está sendo realizado (clientes e comunidade), a fim de não entrarem em conflito, conduzindo a experiências relacionadas aos paradoxos, a uma reflexão e, assim, ocasionar uma mudança deliberada (BATTILANA; LEE, 2014).

A quarta dimensão considera a governança corporativa fundamental aos Negócios Sociais. 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.

Isso explicaria, por exemplo, o porquê das decisões elaboradas pelo conselho diretivo de um Negócio Social, às vezes, não terem aderência nas decisões dos gestores intermediários, pois as metas sociais podem não impactar nas metas gerais desses gestores, enquanto as metas financeiras, sim. De outra maneira, indicadores financeiros e econômicos são mais visíveis e fáceis de formular e implementar do que indicadores de impacto social.

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)

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).

Por fim, a cultura organizacional destaca-se como a quinta dimensão e uma das influências mais contundentes à organização e sucesso de implementação dos Negócios Sociais. No momento em que os stakeholders internos se envolvem em atividades organizacionais que projetem a organização a interagir com a comunidade externa (JAY, 2013; OLOFSSON, 2015), eles desenvolvem um padrão de valores comuns e normas de comportamento que constituem a cultura da organização (SCHEIN, 2006).

#### *6) Configurações por meio das Dimensões*

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”.

Entretanto, essas autoras apresentam um modelo teórico que exige uma análise mais sistemática e empírica que possa confirmar os resultados (financeiros e sociais) que as organizações híbridas podem alcançar em detrimento das várias configurações que podem surgir. É interessante notar que as dimensões tendem a um nível semelhante de integração. Por exemplo, as operações de microcrédito oferecidas pela instituição financeira Los Andes, estudadas por Battilana e Dorado (2010), refletem esse padrão.

Suas atividades comerciais e sociais foram totalmente integradas pelo fato de que, cada vez que a instituição faz um empréstimo e obtém-se um retorno financeiro sustentável sobre essa operação, cumpre-se também com os objetivos financeiros. As dimensões do Banco Los Andes também foram integradas pelo fato de não atribuírem a responsabilidade pelas atividades sociais e financeiras para diferentes unidades. Pelo contrário, as diferentes partes da organização foram responsáveis por ambos. Da mesma forma, os sistemas de incentivos foram focados às atividades integradas da organização em vez de se criar sistemas separados entre o atingimento de metas sociais e metas financeiras.

Finalmente, o banco Los Andes tinha uma cultura organizacional híbrida bastante

integrada, resultante da contratação de pessoas relativamente *juniores*, que foram socializadas em uma mentalidade híbrida compartilhada. Outro exemplo também documenta o caso das empresas sociais que são relativamente diferenciadas em todas as dimensões.

A organização belga Escola Móvel, por sua vez, é um exemplo de uma organização híbrida bastante diferenciada (BATTILANA et al., 2014). A Escola Móvel tem como objetivo fornecer materiais educativos para as crianças que vivem nas ruas por meio de uma “escola móvel”, uma caixa sobre rodas contendo quadros e jogos de tabuleiro educacionais.

Pelo fato de que a Escola Móvel atende a crianças que vivem na rua todo o tempo, não pode sustentar suas operações por meio de venda de materiais para os seus beneficiários. Em vez disso, desenvolve atividades de consultoria (em particular no desenvolvimento de programas de treinamento corporativo), a fim de gerar receitas e, assim, sustentar suas operações. No caso da Escola Móvel, a oferta desse serviço e a venda de treinamentos corporativos estão minimamente relacionadas.

Da mesma forma, os consultores que realizam a formação dos programas e pessoas envolvidas na construção e uso dessas escolas móveis são diferentes grupos, os quais não se sobrepõem. Finalmente, Escola Móvel é estruturalmente diferenciada pelo fato de que esses grupos são diferentes e incentivados também de forma diferente de acordo as atividades que são responsáveis.

Tais estruturas diferentes também interagem com diferentes stakeholders. Uns com clientes externos, como os consultores que interagem com as empresas, enquanto outros membros da organização interagem com as crianças.

Os Negócios Sociais podem caminhar entre polos distintos, mas não pertencerem a nenhum deles em definitivo. Um resumo das dimensões das organizações híbridas, segundo os estudos de Battilana e Lee (2014), em relação à proposta de integração entre objetivos sociais e financeiros, está na Figura 6.



conflituosos simultânea e igualmente legítimos e necessários para atingir os objetivos dessas organizações (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

Os atores sociais envolvidos nos Negócio Sociais, tanto financeira quanto socialmente, oferecem um potencial de resolver obrigatoriamente a intratabilidade e sustentar a harmonia de grupos e subgrupos, o que pode levar a uma maior aceitação de metas integrativas. No entanto, as tensões relativas entre metas integrativas são compreensivelmente aceitas, pois surgem especificamente quando há pressão dos gestores por optar entre segmentos de mercados mais rentáveis (HAIGH; HOFFMAN, 2012) ou para garantir a proposta social da organização (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014, SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).

Dessa forma, como as expectativas dos stakeholders interessados em objetivos financeiros são mais previsíveis e mensuráveis que as expectativas dos stakeholders preocupados com as externalidades positivas que podem causar as atividades da organização, o acesso ao financiamento e a recursos por meio de uma rede de contatos (várias e diferentes fontes), torna-se uma ferramenta útil de acesso a recursos, assim, as organizações híbridas tendem a desenvolver oportunidades únicas em conjunto e a partir de parcerias (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

Nesse sentido, o crescimento do negócio para aumentar os lucros é considerado principalmente como um meio de estender seus impactos sociais (HAIGH; HOFFMAN, 2012; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013). Portanto, os Negócios Sociais como organizações híbridas têm a missão de procurar resolver problemas originários da sociedade requerendo à própria sociedade mudanças em sua maneira de pensar no que diz respeito a fazer e compreender negócios.

Ao convidar novos participantes da sociedade a replicar seus modelos de Negócios Sociais bem-sucedidos, a própria sociedade se beneficiará ao perseguir suas missões não financeiras (ZAHRA et al., 2009; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; HAIGH; HOFFMAN, 2012). De acordo com Battilana e Lee (2014), algumas discussões podem surgir a partir das integrações que podem sofrer os Negócios Sociais. Por exemplo, o perfil dos fundadores dos Negócios Sociais ou dos líderes pode influenciar o tipo de gestão que tais organizações híbridas podem adotar, e essa gestão pode permitir tanto a convergência quanto a divergência de interesses entre os stakeholders.

Nesse sentido, é sugerido por essas autoras que estudos empíricos sejam tratados a partir desse questionamento. Esse entendimento nos remete novamente à metáfora relacionada ao campo da biologia, indicando que a hibridização pode ajudar os Negócios Sociais se adequarem ao ambiente devido aos desafios e incertezas a serem enfrentados.

### *8) O que não caracteriza uma Organização Híbrida*

A teoria organizacional discute as interações entre os setores de uma sociedade de forma semelhante ao termo “espelhamento de hipótese”, uma ideia amplamente conhecida em diferentes disciplinas (COLFER; BALDWIN, 2010). Por exemplo, a orientação de uma empresa de mídia de marketing pode interagir com uma empresa do setor público para produzir um novo negócio. Embora essa definição implique certo grau de estabilidade e independência, não requer que uma nova organização seja legalmente formada, separada da original. Com isso, não se caracterizaria como uma organização híbrida.

O hibridismo organizacional também poderia ser entendido como um processo no qual duas organizações se associam para desenvolver um nicho específico de mercado ou uma tecnologia para determinado fim, contudo, uma simples associação de organizações para atingirem um nicho específico de mercado, por exemplo, também não pode se caracterizar como um fenômeno relacionado ao hibridismo organizacional, senão, dessa forma, qualquer tipo de associação que as organizações poderiam fazer poderia ser considerado como hibridismo, ou seja, uma terminologia inadequada para esse tipo de situação.

Essa é uma definição neutra no que diz respeito aos elementos a serem reunidos e exige que esses elementos sejam comensuráveis (ou congruentes), uma vez que a simples associação de um desses elementos, por exemplo, da tecnologia de uma empresa para outra, não produz uma interação complexa e, dessa forma, não se caracteriza como uma organização híbrida (GRASSL, 2012).

Da mesma forma, a subcontratação, seja no setor público ou privado, não equivale ao conceito de hibridismo nem a existência de redes de empresas, ao contrário do que algumas literaturas podem apresentar (RAAB; KENIS, 2009). Excluem-se, portanto, do conceito organizações híbridas as alianças estratégicas, a cooperação interorganizacional e a colaboração entre mercados (GRASSL 2012; SKELCHER 2005).

Essa seção procura trazer a compreensão dos Negócios Sociais como organizações híbridas por duas razões: a primeira pelo fato de não serem pertencentes a nenhum dos setores “tradicionais” da sociedade, mas que, todavia, encontram-se no epicentro da intersecção desses setores, ou seja, constituem-se de atividades relacionadas a cada um deles em maior ou menor proporção de forma dinâmica e contínua; e em segundo, por tratarem de objetivos distintos de forma simultânea, característica específica que não ocorre em nenhum dos outros setores individualmente.

## 2.4 TENSÕES EM NEGÓCIOS SOCIAIS

De acordo com a complexidade que apresenta o entendimento sobre campo dos Negócios Sociais, os mesmos esforços teóricos que buscam os definir indicam que seu caráter aparentemente axiomático ainda caminha a um ponto de convergência (SMITH; LEWIS, 2011).

Portanto, se por um lado o entendimento sobre o *continuum* estabelecido a partir da intersecção dos setores e dos objetivos relacionados aos Negócios Sociais pode orientar a um posicionamento e uma definição mais específica desse fenômeno, por outro, pode indicar o surgimento de tensões de decisão gerencial pelo fato dos líderes da organização terem de lidar com diferentes interesses de diferentes stakeholders.

Essa constatação, por consequência, gera algumas inquietudes, quais são: como podem os Negócios Sociais responderem a demandas de influentes stakeholders com diferentes visões sobre objetivos distintos?; porquê as tensões podem se constituir de um elemento teórico para a compreensão desse tipo de fenômeno?

De alguma forma – parcial ou integral, todos os interesses envolvidos devem ser atendidos, caso contrário, alguns conflitos podem emergir. Uma situação que pode ser considerada como fator de desequilíbrio seria uma implicação sutil de maior ou menor avanço no desenvolvimento de um dos pilares ou da supremacia de um dos setores. Isto implicaria que a intersecção tríplice entrasse em desequilíbrio e, nesse caso, para evitar esse possível conflito, seriam necessárias compreensões que ultrapassassem os próprios interesses, metas e objetivos individuais, o que pode implicar tensões na tomada de decisão.

As tensões nos Negócios Sociais emergem a partir do antagonismo da própria expressão Negócios Sociais – se por um lado a organização está orientada a desenvolver um “negócio”, por definição essa organização aproxima-se do conceito sobre o principal objetivo de empresas privadas, que é a maximização dos lucros, por outro lado, se a organização é “social”, aproxima-se do pressuposto de organizações sociais, nesse caso, sem fins lucrativos e que têm por objetivo, ajudar de alguma maneira a sociedade em seus problemas sociais, como moradia, saúde, educação e bem-estar.

Mas então, como compreender o conceito sobre um fenômeno social que junta ambas as palavras, “negócios” e “sociais” para explicar organizações que detêm objetivos inicialmente contraditórios e que coexistem? Essa situação nos remete aos estudos sobre a dialética de Karl Marx ao tentar descrever os paradoxos relativos ao entendimento dos movimentos sociais após a Revolução Industrial na Inglaterra no século XVIII.

Durante sua fase no exílio, que vai de 1843 a 1848, Karl Marx, vivendo em Paris e depois em Bruxelas, dedica-se aos estudos dos movimentos sociais os quais tenta interpretar à luz da dialética. O que há de genial no trabalho dele é sua visão da história e dos movimentos sociais e a utilização de instrumentos de análise que ele próprio criou. Marx se serve das três principais correntes do pensamento que se vinham se desenvolvendo na Europa no século XIX, coloca-as em relação umas com as outras e as complementa em suas obras, são elas: a própria dialética, a economia política inglesa e o socialismo. A dialética é um conceito desenvolvido pelo filósofo alemão Friedrich Hegel e trata-se de uma concepção sobre o princípio de evolução da natureza da sociedade.

A dialética hegeliana afirma que cada conceito possui em si o seu contrário, cada afirmação, a sua negação. O mundo não é um conjunto de coisas prontas e acabadas, mas sim o resultado do movimento gerado pelo choque desses antagonismos e dessas contradições. A afirmação traz em si o germe de sua própria negação; depois de se desenvolver essa negação, entra em choque com a afirmação, e esse choque vai gerar um terceiro elemento mais evoluído, que Hegel chamou de “síntese” ou “negação da negação”.

Apesar de Marx fazer da dialética hegeliana um dos pontos básicos de sua obra, não a utilizou tal e qual apresentada pelo filósofo alemão, que era considerado um filósofo idealista, e não materialista, como Karl Marx. Para o primeiro, era o pensamento, a ideia, que criava a realidade; para o segundo, o movimento do pensamento era apenas uma reflexão do real, pois na medida em que o pensamento era produto do cérebro humano e que o homem, ele próprio, era produto da natureza, o pensamento não poderia deixar de ser também um produto da natureza.

Da mesma forma seguem os Negócios Sociais. A tese assumida é de que os Negócios Sociais contêm as premissas do capitalismo. Ou seja, os conceitos relacionados às empresas privadas e também do terceiro setor não são substituídos pelos Negócios Sociais, visto que esses últimos também os contêm, mas de acordo com a unidade dos contrários e da dialética, os elementos capitalistas são substâncias que serão representadas por meio de um *continuum*. Assim, a aparente situação antagônica não ocorreria, já que os Negócios Sociais compreendem ou são constituídos por seus opostos – adotando, assim, uma característica híbrida a partir de objetivos aparentemente contrários.

De acordo com Pache e Santos (2013), os Negócios Sociais, como organizações híbridas, podem se tornar difíceis de administrar e, por consequência, não desempenharem suas atividades de forma eficiente e, por isso, desestabilizarem-se a partir de tensões decisórias que emergem. Battilana e Lee (2014), por sua vez, desenvolvem a ideia de que

muitos Negócios Sociais podem falhar ao priorizar atividades comerciais em detrimento das atividades sociais, por essas dependerem financeiramente das primeiras. Nesse caso, o conflito entre o social e o financeiro pode levar o empreendimento a um desvio de sua missão.

Esse antagonismo pode ser considerado como um dos desafios dos Negócios Sociais, que consistem em administrar as tensões que surgem a partir dos conflitos gerados pela necessidade de atingir objetivos aparentemente antagônicos de forma simultânea (BATTILANA; LEE, 2014). Segundo Teodósio e Comini (2012), parte das tensões reside na necessidade de maximizar retorno social com retorno econômico-financeiro. A natureza das tensões de maneira geral nas organizações pode ser oriunda de várias situações, dependendo da origem onde essas tensões se originam (SMITH; LEWIS, 2011).

As tensões, por exemplo, podem surgir pelo fato das organizações enfrentarem demandas contraditórias, ainda que inter-relacionadas, ou seja, segundo Jay (2013, p. 140), são: “elementos paradoxais que existem simultaneamente, estão interligados e persistem ao longo do tempo”. Isto acontece porque os ambientes organizacionais se tornaram mais globais, incertos e competitivos e, por isso, mais complexos, criando demandas contraditórias cada vez mais evidentes (LEWIS, 2000).

Assim, como nos estudos de Battilana e Lee (2014), Smith e Lewis (2011) indicam que os sistemas organizacionais são mais eficazes quando alcançam o alinhamento ou se encaixam entre os elementos internos e o meio ambiente externo. Essa abordagem permite explorar condições entre demandas contraditórias mais persistentes (JAY, 2013; SMITH; LEWIS, 2011).

Discussões teóricas a respeito de tensões organizacionais iniciaram seus embates nos anos de 1980 (CAMERON; QUINN, 1998) e perpassaram por domínios e campos organizacionais, como a inovação (ANDRIOPOULOS; LEWIS, 2009), mudança organizacional (SEO; CREED, 2002), comunicação e retórica (PUTNAM, 1986) e identidade (FIOL; PRATT; CONNOR, 2009; SMITH; LEWIS, 2011). Em um estudo mais recente, referente ao surgimento das tensões, Smith e Lewis (2011) questionam se as tensões formam-se a partir de uma realidade socialmente construída. Esse questionamento, por sua vez, traz à tona dois componentes justapostos: (i) que as tensões surgem de demandas que parecem lógicas individualmente, mas inconsistentes e até absurdas quando justapostas e (ii) quais são as respostas simultâneas que envolvem essas tensões? (LEWIS, 2000; SMITH; LEWIS, 2011, p. 382).

Assim são apresentadas por esses autores quatro categorias de tensões: de aprendizagem (conhecimento), de pertencimento (identidade relações pessoais e

interpessoais), de organização (processos) e de desempenho por atingimento de metas financeiras (SMITH; LEWIS, 2011, p. 383).

Tensões de aprendizagem referem-se às mudanças. Tensões a partir dessas mudanças refletem a natureza e o ritmo do desenvolvimento de ideias, por exemplo, tensões que envolvem uma inovação radical. Tensões relativas ao pertencimento referem-se à pluralidade de demandas. Essas tensões surgem entre o individual e o coletivo e procuram homogeneidade e distinção como identificam os estudos de Smith e Lewis (2011, p. 383, “por exemplo, as identidades concorrentes emergem entre os membros do conselho sem fins lucrativos, criando conflitos e ambiguidade sobre a ação estratégica”).

As demandas concorrenciais de processos caracterizam as tensões de organização, ou seja, são tensões causadas pela competição, empoderamento e direção, de onde emergem as tensões referentes à organização. Por exemplo, o setor de manufatura depende de sistemas que podem permitir o controle e a flexibilidade, mas nem sempre estão disponibilizados. Por fim, as tensões de desempenho caracterizam-se pela pluralidade das partes interessadas competirem por resultados opostos. A otimização do resultado de uma parte, nesse caso, implica a redução dos resultados da outra. Tensões a partir de dimensão exigem dos gestores optarem pela maximização dos resultados de uma das partes em detrimento dos resultados da outra. São escolhas excludentes.

As tensões entre a aprendizagem e pertencimento refletem conflitos entre a necessidade de mudança e o medo de mudar. Os indivíduos enfrentam essa tensão à medida que assumem novos papéis (IBARRA, 1999; O'MAHONY; BECHKY, 2006), enquanto as empresas incorporam tais contradições à medida que amadurecem a partir decisões para estágios mais estabelecidos (FIOL; PRATT; CONNOR, 2009). As tensões entre a organização e o desempenho podem ser resumidas pela interação entre meios e fins ou entre processos e resultados. Acontece em relação aos conflitos entre reuniões de empregados e as demandas dos clientes (GITTELL, 2004) ou entre os que procuram elevado empenho e elevada performance (EISENSTAT, et al., 2008).

Tensões relativas ao pertencimento e ao desempenho surgem quando a identidade e os objetivos colidem e tornam evidentes os esforços para negociar entre identidades individuais únicas e demandas sociais ou profissionais (DUKERICH; GOLDEN; SHORTELL, 2002). Finalmente, tensões de pertencimento e de organização são esforços que se cruzam por intermédio de tensões entre o indivíduo e a organização. A organização envolve a ação coletiva em detrimento da subjugação do indivíduo para o benefício do todo. No entanto, a organização é mais bem-sucedida quando as pessoas se identificam com o todo e contribuem

com seus pontos fortes pessoais mais evidentes (MURNIGHAN; CONLON, 1991).

Além disso, as tensões podem ser examinadas, em cascata entre os diferentes níveis, como a experiência em um nível cria novos desafios em outro. Isso acontece quando os esforços organizacionais procuram explorar o surgimento das tensões que são relativas a lideranças individuais sobre equipes sêniores (SMITH; LEWIS, 2011). A falta de clareza na definição dos conflitos organizacionais sugere diferentes linguagens a respeito do tema, como: “o próprio paradoxo organizacional em si”, “dicotomia” e “dialética” (SMITH; LEWIS, 2011, p. 385), os quais identificam que os debates sempre se desenvolvem no campo em torno da conceituação, da natureza ontológica para responder a tais tensões.

Contudo, tais categorias onde surgem as tensões representam apenas as atividades essenciais das organizações, mas não representam as tensões que emanam por meio das ações organizacionais eminentes a partir da natureza complexa e de adaptação dos sistemas organizacionais. Os sistemas são complexos e consistem de subsistemas, hierarquicamente dispostos, estimulando tensões espaciais entre subsistemas (interno à organização) e sistema global (meio ambiente externo à organização).

A maioria dos pesquisadores propõe que as tensões surgem no sistema organizacional ou, então, são socialmente construídas, criada pela cognição ou pela retórica dos agentes sociais envolvidos; contudo, os estudos de Smith e Lewis (2011) propõem que são ambos (SMITH; LEWIS, 2011, p. 388). Isto implica que mesmo opostas e ainda inter-relacionadas, certas dualidades são justapostas por efeito das condições ambientais.

Assim, os líderes devem decidir o que vão fazer, como conduzirão o que estão fazendo, quem vai fazer e o horizonte de tempo. Ao definirem o que estão tentando fazer, os líderes definem o que não estão tentando fazer. Esse desenvolvimento cria tensões de organização. Respondendo à dúvida sobre quem é que vai fazer, destacam-se tensões de identidades, designando funções, criam tensões de pertencimento.

Finalmente, se os líderes consideram o horizonte de tempo em suas ações, então enfrentam tensões de aprendizagem entre hoje e amanhã ou entre estar ansioso para terminar algo (SMITH; LEWIS, 2011, p. 388). Os sistemas são complexos na medida em que consistem em subsistemas hierarquicamente arranjados, estimulando tensões espaciais entre sistemas e subsistemas ou entre subsistemas e o sistema global (CYERT; MARCH, 1963).

Enquanto o subsistema pode operar de forma independente, o sucesso geral do sistema perde sua interdependência (KATZ; KAHN, 1966; SIMON, 1965b; THOMPSON, 1967). Portanto, alcançar o sucesso requer a atenção para as necessidades muitas vezes conflitantes de clientes, funcionários, comunidades e fornecedores. Além disso, a natureza adaptativa dos

sistemas às tensões temporais está associada aos processos de aprendizagem e de organização, assim como as demandas de hoje, que diferem das necessidades de amanhã. Isso significa que em resposta a estímulos externos e internos, os sistemas mudam constantemente (SMITH; LEWIS, 2011, p. 389).

O estudo sobre tensões permitiu identificar que as tensões em Negócios Sociais são inerentes a esse tipo de organização, não podendo ser dissociadas. Muito embora se tenham tensões em outras organizações, essas tensões não são inerentes ao modelo de negócio em si, ou seja, equilibrar o lucro com objetivos sociais e ambientais gera certo desequilíbrio permanente nos Negócios Sociais, e isso não é bom nem ruim, é apenas uma característica particular e permanente dos Negócios Sociais.

### 3 MÉTODO

São descritas nesta seção as orientações e escolhas metodológicas que guiaram a pesquisa, bem como a descrição das fases que direcionaram o percurso metodológico que permitiu o critério de escolha dos casos específicos.

#### 3.1 MATRIZ METODOLÓGICA DA PESQUISA

Cumprida a etapa de delineamento da teoria que suporta esta pesquisa, entende-se como necessário apontar o método de estudo utilizado. Retomam-se, portanto, os norteadores básicos que se propõem este estudo.

A partir das adaptações da matriz, conforme demonstra o Quadro 1, procurou-se elaborar uma coerência lógica da proposta do estudo. São interligadas nessa matriz as relações estabelecidas entre o problema e objetivo de pesquisa com o referencial teórico, assim como as observações de campo, fontes de dados primários e secundários. A intenção na elaboração dessa matriz é utilizá-la como um recurso de amarração metodológica para proporcionar uma identificação clara da estrutura, considerando seu planejamento (TELLES, 2001).

Quadro 1 – Matriz metodológica da pesquisa

<b>Campo de Pesquisa</b>	<b>Negócios Sociais</b>			
<b>Lacuna de pesquisa</b>	Negócios Sociais possuem tensões inerentes ao negócio, que, se resolvidas, eliminadas ou dissociadas, descaracterizariam os Negócios Sociais como um tipo organizacional específico em si.			
<b>Problema de Pesquisa</b>	Compreender os Negócios Sociais a partir dos elementos distintivos que os caracterizam, especificamente, a partir de suas tensões.			
<b>Principal pergunta de pesquisa</b>	Quais são os elementos distintivos que caracterizam os Negócios Sociais?			
<b>Objetivo Geral</b>	Compreender os Negócios Sociais a partir dos elementos distintivos que os caracterizam.			
<b>Objetivos Específicos</b>	(1) identificar quais são os elementos distintivos que caracterizam os Negócios Sociais	(2) determinar em que medida o hibridismo organizacional e as tensões constituem-se como elementos teóricos explicativos à compreensão dos Negócios Sociais	(3) apresentar um modelo teórico explicativo sobre tensões em Negócios Sociais	
<b>Outras questões que nortearam a pesquisa</b>	Em que medida, o hibridismo organizacional, mais especificamente as tensões, constituem-se como elementos teóricos para a compreensão dos Negócios Sociais?		Em que medida, um modelo teórico explicativo sobre tensões em Negócios Sociais pode corresponder à compreensão desse tipo de organização?	
<b>Orientação Filosófica</b>	Perspectiva Interpretativista com abordagem central (não extremista)			
<b>Método</b>	Abordagem Qualitativa de caráter indutivo e enfoque exploratório-explicativa			
<b>Estudos de Casos</b>	(1) Banco de	(2) Empresa de	(3) Empresa de	(4) Agente

<b>selecionados (escolha não aleatória)</b>	Microcrédito	Serviços na Construção Civil	Manufatura	Financeiro (intermediário) de microcrédito
<b>Fontes de evidência (primária)</b>	Entrevistas semiestruturadas			
<b>Fontes de evidências (secundárias)</b>	Análise de documentos internos	Observação direta	Pesquisa documental disponível na mídia	
<b>Validade e Confiabilidade da Pesquisa</b>	Análise de Conteúdo	Múltiplas fontes de evidência	Protocolo de Estudo de Caso	
	Mapeamento da literatura	Diário de Campo	Elaboração Banco de Dados Empírico	
<b>Técnica de Análise</b>	Triangulação dos dados			
<b>Fontes dos dados</b>	Sócios-fundadores; Acionistas; Diretoria Financeira; Colaboradores diretos e indiretos; Fornecedores; Clientes e Beneficiários			
<b>Revisão da Literatura principal – Negócios Sociais</b>	Sen, 2000; Prahalad, 2005; Reficco; Gutierrez; Trujillo, 2008; Yunus, 2006; 2010; Comini; Barki; Aguiar, 2012; Teodósio; Comini, 2012			
<b>Revisão da Literatura principal – Hibridismo</b>	Battilana; Dorado, 2010; Bills, 2010; Wood, Jr., 2010; Karré, 2012; Doherty; Haugh; Lyon, 2014; Pache; Santos, 2013; Grassl, 2012; Battilana; Lee, 2014			
<b>Revisão da Literatura principal – Tensões</b>	Smith; Lewis, 2011; Smith; Gonin; Besharov, 2013; Jay, 2013; Battilana; Sengul; Pache; Model, 2014.			

Fonte: Autor

### 3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Segundo Creswell (2010, p. 128), as questões de pesquisa “são questões que o investigador gostaria que fossem respondidas para entender ou explicar o problema”. Desse modo, seguem as principais perguntas de pesquisa que se fazem presentes para o esclarecimento da problemática de pesquisa:

1. Quais são os elementos distintivos que caracterizam os Negócios Sociais?
2. Em que medida, o hibridismo organizacional, mais especificamente, as tensões, constituem-se como elementos teóricos para a compreensão dos Negócios Sociais?
3. Em que medida, um modelo teórico explicativo sobre tensões em Negócios Sociais pode corresponder à compreensão desse tipo de organização?

Assim, é possível entender que a aproximação de campo por meio das entrevistas tenha como ponto principal a ótica interpretativista de cada ator social em relação ao meio que vivem e estabelecem seus negócios, considerando suas experiências e perspectivas de vida de acordo com suas crenças e valores. Na sequência, procurou-se aproximar a relação desse ator social com o projeto pesquisado a partir de suas próprias perspectivas e daquilo que acreditam. A partir do pressuposto que se apresentam os critérios, técnicas e métodos de

entrevistas, cumpre-se com o rigor metodológico requerido e desejado de uma pesquisa qualitativa de rigor e relevância.

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo de multicascos. Primeiramente por ser uma das mais comuns estratégias de pesquisa (YIN, 2007) que traz enfoque ao relacionar questões de “como” ou “porque” os fenômenos acontecem, e segundo por que, de acordo com Eisenhardt (1989), essa estratégia permite levantar dados e formular teorias a partir do detalhamento e riqueza de informações sobre fenômenos pouco conhecidos.

Ainda, segundo essa autora, essa estratégia de pesquisa permite associação ao que se pretende entender de forma sistêmica que, nesta pesquisa, estabelece as relações e interações entre tensões e os negócios sociais, e destaca que a estratégia é apropriada quando: “pouco é conhecido pelo fenômeno, perspectivas atuais parecem inadequadas por que têm pouco subsídio empírico, ou conflitam entre si” (EISENHARDT, 1989, p. 548).

Dessa forma, dados e análises empíricas sobre tensões em Negócios Sociais são pouco encontrados na literatura disponível, e esta pesquisa empírica poderá contribuir para enriquecer pesquisas recentes. De acordo com a estratégia adotada nesta pesquisa, a abordagem não foi em estudar as relações causais entre as possíveis variáveis em negócios sociais, mas entender as categorias relacionadas a esse fenômeno em determinados contextos e como eles acontecem.

Com o intuito de consolidar as análises efetuadas para poder elaborar as inferências ao final dessas análises, optou-se por realizar um estudo em várias empresas de Negócios Sociais. São empresas que se destacam em suas atividades ao interagir entre a missão social e as lógicas de mercado, as quais se destacam em seus segmentos de atuação.

Nesse sentido, esta pesquisa cumpre com as premissas destacadas por Yin (2007), referente à singularidade de escolha, e por haver mais de uma empresa, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de múltiplos casos. Ele define dois aspectos que caracterizam essa estratégia de pesquisa: quanto ao escopo e quanto aos aspectos metodológicos.

Quanto ao escopo, ressalta-se:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2007, p. 32).

E referente ao ponto de vista metodológico, justifica:

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de preposições teóricas para conduzir a coleta de dados e a análise de dados. (YIN, 2007, p. 32-33).

Godoy (2010, p. 124) avança e colabora com essa visão ao propor que um estudo de multicasos permite aprofundamento dos dados e elaboração de uma unidade de análise. E afirma: “procuram ilustrar a complexidade da situação e os aspectos neles envolvidos, por meio do aprofundamento de um fenômeno ou do relacionamento com outros fenômenos”.

#### *a) Classificação da Pesquisa*

De acordo com a pergunta, optou-se por desenvolver uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório-explicativa. A argumentação em relação à escolha do enfoque qualitativo relaciona-se ao fato de que a pesquisa qualitativa tem desenvolvido sua identidade própria e possui a capacidade de revelar a dinâmica do mundo exterior de forma profunda e única e permite o entendimento dos fenômenos sociais a partir de suas diversas óticas e perspectivas (CRESWELL, 2010).

A pesquisa qualitativa permite, dessa forma, entender os seres humanos e suas complexas relações sociais nos vários ambientes em que estão inseridos. Nesta pesquisa em si, o enfoque qualitativo justifica-se pela necessidade de compreensão e entendimento dos constructos que envolvem os negócios sociais e as formas de interação com os stakeholders envolvidos, as possíveis tensões que possam existir que, num processo de aprendizagem contínua, podem ajudar os gestores no entendimento dos paradigmas que envolvem os Negócios Sociais.

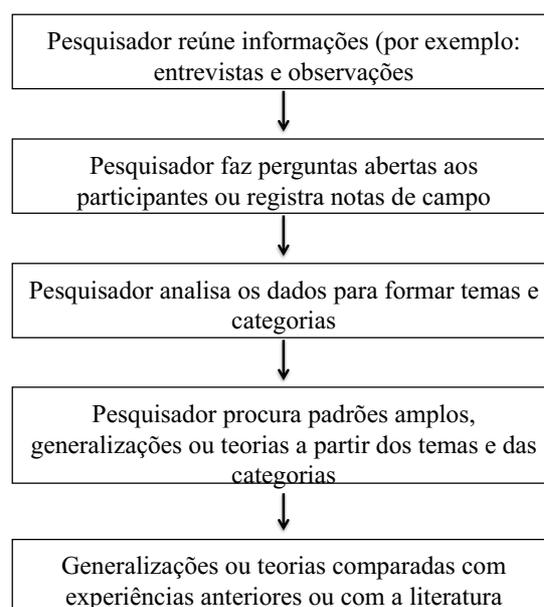
Não há na literatura pesquisada temas específicos que tratem esse assunto da forma apresentada. Ademais, por se tratar de uma temática em formação – tensões como característica inerente aos Negócios Sociais independente de seu estágio de maturidade, preocupou-se com a necessidade de entender o fenômeno a partir das relações existentes entre os elementos que cerceiam o próprio fenômeno em si. O caráter exploratório é justificado por ser imprescindível à compreensão e ao entendimento do fenômeno emergente em questão, que são os negócios sociais. As literaturas atuais – nacionais e internacionais – embora avancem em seus esforços à compreensão desse fenômeno, ainda não conseguiram ter convergência em suas conclusões.

Dessa forma, há poucos dados sistematizados, o que possibilita diversos níveis de interpretação, assim como o estudo explicativo que, por sua vez, busca especificar e categorizar os atributos importantes do fenômeno que são essenciais à sua explicação (CRESWELL, 2010). Existem dois tipos de abordagens associadas à pesquisa qualitativa: dedutiva e indutiva. A abordagem dedutiva testa uma teoria a partir da formulação e teste de hipóteses, e se utiliza de técnicas estatísticas avançadas ao identificar e correlacionar variáveis a respeito de um constructo, enquanto a abordagem indutiva é construída a partir da coleta de dados da pesquisa (CRESWELL, 2010; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009; EISENHARDT, 1989).

Ao se compararem essas abordagens, a dedutiva descreve o fenômeno em si e de forma indireta, enquanto a abordagem indutiva permite uma interpretação do fenômeno sob a observação direta e por meio dessa, analisar como provavelmente irá se desenvolver no futuro. Isso faz com que as conclusões, a partir da abordagem indutiva, frequentemente excedam as informações previamente contidas na premissa da pesquisa, conforme indica Creswell (2010).

Portanto, a escolha da abordagem indutiva é mais apropriada ao fenômeno envolvido, o qual será abordado sob a ótica da teoria do hibridismo organizacional e ainda sob o foco da questão das tensões envolvidas. Essa abordagem se mostra mais adequada, pois permite entender o objeto de pesquisa segundo suas particularidades, conforme ilustra a Figura 7:

Figura 7 – Modelo Indutivo



Fonte: Creswell (2010, p. 142)

### *b) Horizonte da Pesquisa*

O corte temporal desta pesquisa relaciona-se a um ou mais casos em um específico período de tempo, enquanto estudos longitudinais visam ao desenvolvimento de um fenômeno durante um longo período (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009), podendo ser conduzido em tempo real ou em retrospectiva. Devido à limitação de tempo e do surgimento recente das organizações criadas a partir de uma missão social, este estudo será realizado em tempo presente. Ainda que parte da revisão da literatura caracterize os Negócios Sociais ao longo do tempo, as referências que tratam do assunto sob a ótica do hibridismo organizacional são contemporâneas.

### *c) Orientação da Pesquisa*

Esta seção trata brevemente sobre a perspectiva paradigmática da pesquisa. O método interpretativo, segundo Morgan (1983), e de acordo com a proposta apresentada, oferece maior abrangência ao entendimento do estudo sobre os Negócios Sociais, campo que ainda está em formação. Essa perspectiva permite entendê-lo sem prévias concepções em sua essência e de acordo com a realidade social das relações, mundo/indivíduo.

Em relação ao enfoque epistemológico, optou-se por uma abordagem central e não extremista (MORGAN; SMIRCICH, 1980), não procurando posicionar o entendimento dos Negócios Sociais nem em uma extremidade subjetiva pura e extrema, nem tampouco pela objetividade, assumindo dessa forma o ser humano como ator principal e construtor da realidade social em que vive. Esse posicionamento é corroborado pelos estudos de Berger e Luckmann (2001) que indicam o indivíduo como agente capaz de mudar sua realidade dependendo de suas interações.

O Quadro 2 identifica a centralidade do posicionamento filosófico desta pesquisa:

Quadro 2 – Posicionamento filosófico da pesquisa

<b>Caracterização</b>	<b>Subjetivismo</b>	<b>Posição Central</b>	<b>Objetivismo</b>
Afirmações Ontológicas Centrais	Realidade como projeção da imaginação humana	Realidade como discurso simbólico ( <i>a realidade é entendida como uma construção social</i> )	Realidade como uma estrutura concreta
Afirmações sobre a natureza do Homem	Homem como espírito puro da “consciência” e do “ser”	Homem como ator social	Homem como um agente reativo ao meio

Base Epistemológica	Exploração da subjetividade pura	Análise simbólica	Positivismo
Métodos de pesquisa	Fenomenologia	Interacionismo simbólico	Experimentos e <i>surveys</i>

Fonte: Autor. Baseado em Morgan e Smircich (1980) apud: Godoi (2010, p. 245)

É importante notar que a própria estrutura de pesquisa não permitiria uma inclinação extrema ao positivismo ou ao subjetivismo, uma vez que os Negócios Sociais ainda estão em estágio de formação e entendimento.

Dessa forma, assumir um posicionamento positivista extremo, onde o levantamento de dados empíricos poderia exigir a volta ao campo para buscar a saturação teórica, ou assumir um posicionamento extremamente subjetivista, onde o enfoque da pesquisa não está em entender a essência das consciências dos indivíduos envolvidos e sim como esses constroem sua realidade, não permitiria o cruzamento entre as técnicas de análise de dados, como, por exemplo, diferentes tipos de estrutura de entrevistas, observação não participante e coleta de dados secundários (FLICK, 2004). A partir do posicionamento filosófico, torna-se possível o andamento da trajetória metodológica da pesquisa.

#### *d) Técnica de Coleta de Dados*

Em estudos multicase é comum combinar vários instrumentos e técnicas de coleta de dados (EISENHARDT, 1989). Várias técnicas contribuem para o fortalecimento, credibilidade e confiabilidade dos resultados que, ao serem triangulados, permitem ao pesquisador exercer maior desempenho na pesquisa, levando em conta aspectos de atitude, crença, valores, história e experiência de vida dos entrevistados. É identificar qualquer informação que, nas palavras de Yin (2007) é, “qualquer achado ou conclusão em um estudo de caso é mais convincente e detém melhor acurácia se for baseado em diferentes fontes de informação” (YIN, 2007, p. 98).

#### *e) Coleta de Dados Primários: entrevistas semiestruturadas*

Em relação aos dados primários, os contatos e as aproximações com as empresas-foco foram desenvolvidos por intermédio de contatos previamente estabelecidos por outros pesquisadores sociais, os quais permitiram canal de acesso às pessoas-chave dentro dessas organizações, direcionando, assim, ao agendamento das entrevistas.

O levantamento prévio de algumas informações essenciais por intermédio de pesquisa documental e acessos pela internet aos sites institucionais dessas empresas também facilitaram a conquista do agendamento das entrevistas. Essa tática de pesquisa está em acordo com Yin (2007) ao se buscar tantas informações quantas forem necessárias e em diversas fontes com o intuito de subsidiar o estudo.

A técnica de observação não participante, conforme preconiza os estudos de Flick, (2004) também foi utilizada. Essa técnica de pesquisa, de observação ao “ar livre” foi fundamental à interação com o meio ambiente, estabelecendo uma trajetória de comunicação visual e riqueza de informações as quais contribuíram de forma essencial à composição da análise e inferências a partir da captura da dinâmica daquele contexto.

A partir do uso dessa técnica, será possível desencadear o nível de aproximação e relacionamento entre os gestores e a equipe, o envolvimento e o compromisso dos funcionários em relação às suas atividades. Entretanto, a coleta de dados primários se desenvolveu a partir da técnica de entrevistas por questionário aberto e semiestruturado para que o respondente pudesse se sentir livre ao responder com riqueza de detalhes (GODOY, 1985, p. 58) e sem intervenções.

Ao permitir aos entrevistados que discorressem sobre suas próprias visões, crenças e culturas, a riqueza de detalhes encontrada nas entrevistas torna-se surpreendente. Dessa forma, o entrevistado, de forma confortável, desenvolve com profundidade sua explicação a partir de suas experiências de vida. Os valores cognitivos e tácitos passam a enriquecer os diálogos muito colaborando com os achados da pesquisa. Emerge desse tipo de técnica de coleta de dados, tanto os fatos correlatos ao fenômeno, quanto à natureza da dinâmica social que envolve esses atores sociais em seus macros e microambientes – a estrutura simbólica que faz sentido e traz significados a esses atores sociais passam a ser reveladas de forma espontânea.

A técnica de coleta de dados objetiva, conforme o posicionamento epistemológico da pesquisa, é colher dados a partir do modo de vida do entrevistado, suas perspectivas, crenças, valores, experiências e interações com o mundo (estrutura simbólica). O privilégio desse tipo de pesquisa fundamenta-se no fato de que os pesquisadores reconhecem em seu processo a natureza da dimensão social, sua importância e relevância do ponto em que ela emerge, fundamental à construção do conhecimento.

A Tabela 1 identifica a criação de terminologias e códigos de consentimento livre que permite um teor ético de pesquisa bem como garantem a identidade dos entrevistados.

Tabela 1 – Entrevistas realizadas em cada um dos Estudos de Caso

Entrevista / Código	Empresa	Departamento/posição	Tempo de duração	Frequência %
<i>Primeira aproximação de campo</i>				
C1E1	Goóc	Sócio-proprietário <sup>1</sup>	32min e 04seg; 27min e 19seg; 46min e 23seg	3.52% 2.97% 5.06%
C1E2	Goóc	Diretoria Financeira (acionista)	25min e 06seg	2.75%
C1E3	Goóc	Colaborador 1 – RH & Comunicação	20min e 59seg	2.20%
C1E4	Goóc	Colaborador 2 – Marketing	16min e 41seg	1.76%
C1E5	Goóc	Representante Comercial 1	05min e 31seg	0.55%
C1E6	Goóc	Representante Comercial 2	04min e 16seg	0.44%
C1E7	Goóc	Parceiro Fornecedor	24min e 14seg	2.64%
C1E8	Goóc	Parceiro Distribuidor Atacadista	05min e 07seg	0.55%
C1E9	Goóc	Cliente Lojista 1	18min e 08seg	1.98%
C1E10	Goóc	Cliente Lojista 2	08min e 09seg	0.88%
C2E1	Avante	Sócio-proprietário <sup>2</sup>	23min e 01seg	2.53%
C2E2	Avante	Diretoria Financeira (não acionista)	08min e 15seg	0.88%
C2E3	Avante	Colaborador 1 – Agente de Campo & Analista de Crédito	06min e 23seg	0.66%
C2E4	Avante	Beneficiário 1	18min e 13seg	1.98%
C2E5	Avante	Beneficiário 2	14min e 05seg	1.54%
C3E1	Moradigna	Sócio-proprietário	53min e 03seg	5.83%
C3E2	Moradigna	Diretoria Financeira (acionista)	41min e 18seg	4.51%
C3E3	Moradigna	Diretoria de Marketing	36min e 31seg	3.96%
C3E4	Moradigna	Colaborador 1 – RH & Comunicação <sup>3</sup>	07min e 21seg; 52min e 02seg	0.77% 5.72%
C3E5	Moradigna	Colaborador 2 – Recepção	07min e 21seg	0.77%
C3E6	Moradigna	Colaborador 3 – Líder de Obras	09min e 22seg	0.99%
C3E7	Moradigna	Parceiro Fornecedor	10min e 33seg	1.10%
C3E8	Moradigna	Beneficiário 1	08min e 55seg	0.88%
C4E1	Pérola	Sócio-proprietário	27min e 53seg	2.97%
C4E2	Pérola	Diretoria Financeira (não acionista)	40min e 38seg	4.40%
C4E3	Pérola	Colaborador – Administração	19min e 36seg	2.09%
C4E4	Pérola	Beneficiário 1	24min e 03seg	2.64%
C4E5	Pérola	Beneficiário 2	08min e 44seg	0.88%
<i>Segunda aproximação de campo<sup>4</sup></i>				
C1E2	Goóc	Diretoria Financeira (acionista)	17'17"	1.87%
C1E3	Goóc	Colaborador 1 – RH & Comunicação	18'07"	1.98%
C2E1	Avante	Sócio-proprietário	15'44"	1.65%
C2E2	Avante	Diretoria Financeira (não acionista)	13'34"	1.43%
C3E1	Moradigna	Sócio-proprietário	23'33"	2.53%
C3E4	Moradigna	Colaborador 1 – RH & Comunicação <sup>5</sup>	19'05"	2.09%
C4E3	Pérola	Colaborador – Administração	13'53"	1.49%
C4E2	Pérola	Diretoria Financeira (não acionista)	24'00"	2.64%
			(arredondamento dos segundos)	7.43%
Total	39 entrevistas	diferentes stakeholders	908min e 23seg	100%

<sup>1</sup> Foram realizadas três entrevistas com o sócio-proprietário nos anos 2014, 2015 e 2016, respectivamente.

<sup>2</sup> Foram realizadas duas entrevistas com o sócio-proprietário nos anos 2016 e 2017 respectivamente.

<sup>3</sup> Foram realizadas duas entrevistas com a colaborador de RH & Comunicação no ano de 2017 em datas diferentes.

<sup>4</sup> A segunda rodada de entrevistas permitiu a realização de perguntas formais e diretas com o intuito de complementariedade.

### f) Coleta de Dados Secundários

Uma das etapas referentes à coleta de dados, conforme propõe Yin (2007), norteia a importância de se levantar quantos dados forem necessários, sob fontes de pesquisa variadas a fim de subsidiar melhor o estudo.

Foram realizadas pesquisa do tipo *desk-research*, onde foi possível encontrar dados das empresas a partir de *sites* e *websites* confiáveis, revistas especializadas e reportagens da mídia também especializadas, investidores-anjo que dispunham de dados sobre os objetos de pesquisa selecionados, sites de universidades e instituições que promovem ações e programas de ensino já com conteúdo focado em Negócios Sociais, além de vídeos, pesquisas setoriais e legislação específica. O Quadro 3 resume os tipos de documentos que foram segregados em macrocategorias:

Quadro 3 – Categorias e Tipos de Documentos

Categorias	Tipos de Documentos
Documentos internos	Catálogos; Folders; Revistas; Material Comunicação, Propaganda e Marketing; Planilhas; Estatutos Sociais (quando disponíveis).
Leis e Resoluções	Lei dos Artigos 982 e 44, do Código Civil; Art. 981 Código Civil; Lei:10406/02.
Livros e Publicações	Artigos acadêmicos específicos relacionados a cada estudo de caso disponível pela internet (Google Escolar) ou nas bibliotecas eletrônicas, como SPELL <sup>2</sup> .
Notícias e Vídeos	Disponíveis no Youtube

Fonte: Autor

Essas informações coletadas foram reunidas a outras fontes de coleta de dados, como entrevistas e observação direta, para realização posterior da análise de dados.

### g) Tratamento dos Dados

Após a realização de cada uma das visitas, foram feitas as transcrições para fidelizar os detalhes e buscar entendimento completo das informações envolvidas. Anotações no momento das entrevistas também foram realizadas com o intuito de não perder conceitos considerados importantes, assim como de manter a atenção dos entrevistados.

Após as transcrições, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para a construção das categorias de análise que, segundo Bardin (2011, p. 44), corresponde a:

<sup>2</sup> *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) é um repositório de artigos científicos e proporciona acesso gratuito à informação acadêmica.

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

De acordo com os objetivos desta pesquisa, a técnica de análise de conteúdo temática de Bardin (2011) afirma como a mais adequada, que se constitui de três fases: (i) pré-análise, (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Em relação à primeira fase, os documentos pesquisados sobre os estudos de caso foram estabelecidos após terem sido selecionados, verificando cada documento de acordo com sua pertinência e opção técnica da coleta, os quais foram explorados (segunda fase) a partir de seleção, leitura e análise prévia de seus conteúdos, valorizando sua pertinência em cada caso. Por último, a terceira fase, as unidades de registro utilizadas foram os temas, definidos como frases ou expressão completa pelas quais seja possível destacar núcleos de sentido que compreendem o significado da comunicação e do contexto.

#### *h) Teste de Validade e Confiabilidade da Pesquisa*

Para Creswell (2010), a validade e a confiabilidade são aspectos importantes à pesquisa, assim, buscou-se utilizar procedimentos já legitimados na pesquisa qualitativa. Acredita-se que esta pesquisa conseguiu confiabilidade a partir da seguinte conduta: (i) foi aprovada pela banca de qualificação, (ii) pela descrição detalhada do percurso metodológico e rigor do critério referente ao mapeamento da literatura e construção do banco de dados empírico, assim como do critério de escolha dos casos específicos, (iii) pela transcrição, releitura e codificação dos dados coletados em campo. Dois pontos são importantes e que valem a pena ressaltar: o primeiro é que todas as transcrições foram realizadas na íntegra por um profissional externo e estão disponíveis ao acesso de qualquer pesquisador que se interesse por esse material. Essas transcrições fazem parte integrante do acervo desta tese.

Em segundo, que foram realizadas duas aproximações de campo conforme detalhadas na seção da coleta de dados primários – a primeira foi estruturada de forma a permitir que os respondentes discorressem suas perspectivas de maneira natural e flexível; e a segunda, foram realizadas perguntas objetivas de forma assertiva para que os respondentes não se desviassem do objetivo específico da pesquisa (CRESWELL, 2010; YIN, 2007).

Como validade, procedeu-se a triangulação das informações provenientes de diferentes fontes, inclusive, de diversos stakeholders internos e externos, associados aos casos estudados

(CRESWELL, 2010; YIN, 2007). Dessa forma, foi possível coletar informações pertinentes a cada uma das dimensões de análise a partir dos tipos de tensões organizacionais conforme indicam os estudos de Smith; Gonin e Besharov (2013), por diversos atores sociais. A representação está no Quadro 4:

Quadro 4 – Triangulação das fontes de evidência

Fonte de Informação relacionada ao objeto de estudo	
Categoria de Análise	Coleta de dados – entrevistas
	Ator social 1
	Ator social 2
	Ator social 3
	Ator social 4
	Ator social 5
	Coleta de dados – pesquisa documental
	Coleta de dados – observação direta

Dado 1

Fonte: Autor

Para fins de validade e confiabilidade, são apresentadas as fases da pesquisa.

### 3.4 FASES DA PESQUISA

Com o objetivo de trazer transparência e confiabilidade e validade à pesquisa, e por se tratar de uma pesquisa qualitativa, de caráter indutivo e enfoque exploratório-explicativa, o percurso metodológico adotado será descrito a seguir.

*1) Primeira fase do Percurso Metodológico – Fase da Concepção da Ideia de Pesquisa (entre segundo semestre de 2013 e o segundo de 2014)*

No início do segundo semestre de 2013, iniciaram-se os primeiros embates teóricos, envolvendo a corrente teórica relativa ao empreendedorismo social. Dessas discussões, surgiu o tema Negócios Sociais como um campo de pesquisa que se mostrava complexo e interessante. Assim, o primeiro passo em direção às questões desta pesquisa surgiu a partir dos contatos com algumas pessoas e instituições envolvidas no “ecossistema” dos Negócios Sociais. O intuito era de se aproximar de pessoas e instituições envolvidas com o tema para

melhor conhecê-lo e que as revelações das conversas pudessem gerar um debate teórico e orientativo sobre questões relevantes ainda não estudadas referentes a essas organizações.

O primeiro contato estabelecido foi por intermédio de uma palestra com a empresa Vox Capital, um fundo de investimentos orientado exclusivamente a empreendimentos que causem impacto social. Esse encontro ocorreu em 17 de outubro de 2013 e foi ministrado pelo empresário Antônio Ermírio de Moraes Neto, sócio-fundador da empresa. A mensagem foi que os Negócios Sociais “são uma realidade no mundo e representam um novo modelo de se fazer negócios, com potencial de unir o empreendedorismo à transformação social e ambiental”.

A partir desse evento, surge uma motivação sobre quais mares a pesquisa acadêmica sobre Negócios Sociais poderia navegar. Em 25 de julho de 2014, uma discussão motivada com a Vivianne Naigeborin, uma das consultoras estratégicas da Potência Ventures, uma aceleradora de Negócios Sociais com sede nos Estados Unidos, que fomenta negócios escaláveis que possam contribuir com a equalização social e meio ambiente, sinalizou alguns importantes caminhos de estudos acadêmicos, que a pesquisa poderia adentrar, quais eram: (i) sistematização de casos brasileiros em Negócios Sociais; (ii) produção de conhecimento específico para o desenvolvimento de *startups* de impacto que apoiem empreendedores a solucionarem seus principais desafios jurídicos em temas como governança; (iii) produção de conhecimento sobre oportunidades de criação de negócios em setores essenciais como saúde, educação, habitação e serviços financeiros, para público de baixa renda; (iv) produção de conhecimento sobre tecnologias e conhecimento de impacto.

Essas informações foram essenciais para a orientação e direcionamento da pesquisa que, em agosto de 2014 gerou mais dois encontros: o primeiro com a diretoria do Instituto em Cidadania Empresarial (ICE), uma instituição que reúne e fomenta estudos sobre Negócios Sociais no Brasil, e o segundo, com sr. Renato Kiyama, diretor da Artemísia, uma subsidiária da Potência Ventures no Brasil, responsável por analisar e eleger quais os negócios de impacto social que receberiam investimentos.

Como resultado desses encontros, foram identificados novos horizontes de pesquisa que poderiam enriquecer os estudos sobre Negócios Sociais, como: (i) uma revisão sistemática da literatura, e (ii) a formação de um banco de dados empírico que pudesse estar disponível ao campo acadêmico.

A partir dessa experiência, em 2015, este pesquisador já um pouco mais familiarizado com a temática, retoma uma discussão mais acalorada com a consultora que complementa sua sugestão:

Seria interessante investigar os seguintes setores: 1) Negócios que têm como estratégia incluir pessoas de menor renda na cadeia de valor (negócios com pequenos produtores ou que visam empregar pessoas de baixa renda). Estes modelos podem enfrentar tensões já que a maximização do impacto (empregar mais pessoas) não necessariamente implica a maximização do lucro. Ao mesmo tempo, se essas pessoas de menor renda requerem capacitação, há um custo adicional na operação, comparado àquele, por exemplo, de empregar pessoas de maior renda que já estivessem capacitadas; 2) Negócios que poderiam vender seus produtos e serviços exclusivamente para a população de maior renda, mas preferem fazê-lo para classes de menor renda. Por exemplo, plataformas que melhoram a educação ou inovações tecnológicas que melhoram a qualidade dos serviços de saúde ou moradia. Apesar da facilidade de vender para escolas, clínicas ou hospitais privados, empreendedores que buscam gerar impacto optam por vender seus serviços para unidades públicas de atendimento, onde as pessoas de menor renda são atendidas (venda para escolas públicas, SUS, ministérios, secretarias). A venda pública é mais complexa, demorada e com muitas incertezas; 3) Serviços financeiros (por exemplo, linhas de crédito) que não estimulem o consumismo e o endividamento nas classes de menor renda (NAIGEBORIN, 2010).

Por fim, em 2016, a partir de encontros acadêmicos específicos com Profa. Dra. Graziella Comini, coordenadora do curso de Graduação em Administração da FEA-USP/SP e integrante do Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), entidade coordenada pela Harvard Business School e constituída por uma rede de universidades ibero-americanas responsáveis por criar, desenvolver e divulgar trabalhos sobre empreendedorismo social, foi elucidado que estudos relacionados ao hibridismo organizacional como lente teórica apropriada ao entendimento dessas organizações poderia contribuir com a compreensão dessas organizações.

A partir dessa consulta com empresários e pesquisadores sociais que fazem parte integrante do ecossistema dos Negócios Sociais, um horizonte temático da pesquisa começava a se estabelecer. Houve então a necessidade de se realizar em conjunto, por pesquisadores que compõem um grupo de estudos da FEI focados na temática dos Negócios Sociais, criado e coordenado pelo Prof. Sadao, orientador desta tese, um mapeamento sistemático da literatura levantando o “Estado da Arte” em Negócios Sociais (ROMANI-DIAS, 2016), e um banco de dados empírico pelo qual se conseguiu mapear 200 organizações em território nacional sob diferentes critérios relacionados aos Negócios Sociais (SILVA, C. S., 2017).

De ambos os trabalhos resultaram uma dissertação, Romani-Dias (2016), e um trabalho premiado de iniciação científica, Silva, C. S., (2017). Dos resultados e das análises desses estudos, foi possível então dar continuidade às seguintes fases desta tese, conforme demonstradas a seguir.

2) *Segunda fase do Percurso Metodológico – Fase da Construção do Estado da Arte (do primeiro semestre de 2014 ao primeiro semestre de 2016)*

Para dar seguimento ao trabalho de pesquisa, iniciou-se um mapeamento sobre o “Estado da Arte” relacionado aos Negócios Sociais.

O mapeamento do referencial teórico seguiu estrutura conforme indicam os resultados dos estudos encontrados em Romani-Dias (2016), o qual foi baseado em duas grandes frentes: (i) artigos acadêmicos publicados nos principais periódicos da área de Administração em âmbito nacional; (ii) artigos acadêmicos internacionais publicados nos periódicos de maior Fator de Impacto dentro da área de Administração, de acordo com a lista Journal Citation Reports (JCR), da empresa de mídia Thomson Reuters, do ano de 2014.

Para a coleta desses trabalhos, foram utilizadas as bases de dados *Ebsco*, *Proquest*, *Google Scholar* e as bases dos próprios periódicos levantados. Em cada uma dessas bases foram utilizados os seguintes termos de busca, em português, inglês e espanhol: “*Social Enterprise*”, “*Social Business*”; “*Inclusive Business*”; “*Empresas Sociales*”; “*Negócios Inclusivos*”. Esses termos foram escolhidos a partir das leituras iniciais sobre a temática e, principalmente, a partir dos estudos bibliométricos sobre o tema realizado por Sassmannshausen e Volkmann (2013) e Rosolen, Tiscoski e Comini (2014). Os termos exatos e entre aspas foram inseridos no título, no *abstract* e/ou nas palavras-chave dos artigos. Os critérios foram separados em categorias para melhor visualização. Essas categorias são explicadas a seguir.

A primeira categoria (1) diz respeito aos artigos nacionais sobre Negócios Sociais, publicados na Revista de Administração de Empresas (RAE) e na Revista de Administração (RAUSP). Esses periódicos foram escolhidos por estarem entre os principais do país na área da Administração e por terem publicado edições especiais sobre a temática. Foram localizados dez artigos. A segunda categoria (2) inclui os artigos da América Latina, com exceção do Brasil, publicados em periódicos ou congressos. A partir desses critérios 21 trabalhos foram localizados

A terceira categoria (3) refere-se aos artigos internacionais publicados em periódicos com alto Fator de Impacto, de acordo com a lista JCR (2014), da empresa de mídia *Thomson Reuters*. Como esse critério foram escolhidos os 51 principais periódicos da área de Administração em âmbito internacional, cujos Fatores de Impacto estão a partir de 1,8. A quarta categoria (4) diz respeito aos artigos internacionais selecionados para a bibliometria de acordo com seus números de citações na base de dados *Google Scholar* (2014). Adotou-se

como critério a busca por artigos com pelo menos cem citações. Essa categoria retornou dezoito trabalhos, distribuídos em 15 diferentes *journals*.

A quinta categoria (5) refere-se aos artigos internacionais selecionados a partir de termos de busca associados aos Negócios Sociais, tais como: “*Low Profit Limited Liability Company*”; “*B Corp*”; “*Public Limited Company*”; “*Community Interest Companies*”. Esse critério foi adotado porque as pesquisas iniciais sobre Negócios Sociais apontaram esses termos como sendo correlatos e pertinentes à temática. Esse critério retornou dezenove artigos.

A sexta (6) e última categoria trata dos artigos acadêmicos publicados no *Social Enterprise Journal*, periódico britânico especializado na temática dos Negócios Sociais. Os trabalhos foram levantados a partir da base de dados do próprio periódico, entre os anos de 2005 (ano em que o periódico inicia suas atividades) e 2015 (até o mês de julho). A pesquisa retornou 136 artigos acadêmicos, cujas referências podem ser visualizadas de forma online aos interessados, totalizando, junto às demais categorias, 247 artigos que formam o Estado da Arte em Negócios Sociais.

Dentre os 247 artigos encontrados sobre Negócios Sociais, fez-se uma seleção daqueles que trouxeram em seus estudos a relação com o hibridismo organizacional e, baseado nos critérios e nos resultados dessa busca, foi possível construir o referencial teórico desta pesquisa relacionado ao Hibridismo Organizacional.

A partir de uma leitura prévia dos artigos, foi possível identificar 5 principais lacunas de pesquisa, sintetizadas no Quadro 5:

Quadro 5 – Exemplos de lacunas apontadas pelos artigos

CATEGORIAS	EXEMPLOS
<b>Categoria 1</b> - Diferentes Abordagens, Conceitos e Modelos para Compreensão dos Negócios Sociais	Pesquisas que tratem da configuração das organizações híbridas e de suas múltiplas lógicas institucionais (PACHE; SANTOS, 2013); trabalhos que aprofundem na discussão teórica e conceitual dos Negócios Sociais a partir da perspectiva da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil (TEODÓSIO; COMINI, 2012); estudos que apliquem, por meio de estudos de casos, diferentes modelos que expliquem empreendimentos sociais (PIRSON, 2012).
<b>Categoria 2</b> - Governança Corporativa e Relação com Stakeholders	Pesquisas que relacionem a satisfação dos stakeholders com os empreendimentos sociais (RUEBOTTOM, 2011); estudos etnográficos longitudinais que examinem o papel dos conselheiros e CEOs na Governança de Negócios Sociais (BERTOTTI et al., 2014); obras que tratem das barreiras percebidas pelos empreendedores sociais ao se envolverem com o setor público e iniciativas já postas em prática pelo setor público (MUÑOZ, 2009).
<b>Categoria 3</b> - Ampliação de Amostras e Referências Práticas	Pesquisas que tratem de empreendimentos sociais em diferentes culturas e populações (WILLIAMS; NADIN, 2011); estudos que tratem das semelhanças e divergências entre os Negócios Sociais de Hong Kong e Taiwan (CHAN et al., 2011); obras que avancem em experiências regionais e locais que promovem os Negócios Sociais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

<b>Categoria 4 -</b> Aprendizagem Organizacional, Estruturas e Fatores Críticos de Sucesso e Fracasso de Negócios Sociais	Pesquisas que tratem da aprendizagem de empreendedores sociais e dos empreendimentos sociais, como, por exemplo, Negócios Sociais (PLASKOFF, 2012); pesquisas que tratem de valor compartilhado e das necessidades de novas estruturas para empreendimentos sociais, como, por exemplo, Negócios Sociais (PIRSON, 2012); pesquisas futuras são necessárias para explorar o perfil das novas <i>Work Integration Social Enterprises</i> (WISEs) e seus fatores de sucesso e fracasso (OPSTAL et al., 2009).
<b>Categoria 5 -</b> Métricas, Indicadores e Impacto Social de Negócios Sociais	Pesquisas que tratem do impacto social gerado pelos Negócios Sociais (PATHAK; DATTANI, 2014); pesquisas que façam a medição e a comparação da geração de valor social (KIRON et al., 2013).
<b>Categoria 6 -</b> Relação entre Negócios Sociais e a Legislação de Diferentes Países	Pesquisas que analisem a evolução legal dos Negócios Sociais em âmbito internacional (BORZAGA; GALERA, 2009); estudos que tratem da estrutura legal dos Negócios Sociais (SNAITH, 2007).

Fonte: Romani-Dias (2016, p. 81)

Destaca-se que dois estudos anteriores serviram como exemplo para essa categorização, os quais já haviam identificado algumas categorias de análise. O primeiro, de Iizuka et al., (2014) por meio de uma pesquisa de cunho misto, investigou os resultados e as lacunas assinalados em pesquisas sobre Negócios Sociais com o propósito de estabelecer uma agenda futura de pesquisa dentro da temática. Os autores chegaram a cinco categorias de análise, quais sejam: (1) Aspectos Empíricos: Ampliação de Amostras e Referências Práticas; (2) Limitações Teóricas: Diferentes Abordagens na Compreensão do Fenômeno; (3) Métricas e Indicadores de Impacto Social; (4) Governança Corporativa, Relação com outros Setores, Governos, Universidades e ONGs; (5) Análise de Discurso sobre o Empreendedorismo Social, Negócios Sociais/ Empresas Sociais (IIZUKA et al., 2014).

O segundo estudo, realizado por Barki et al., (2015) é o exame de alguns dos principais temas discutidos sobre Empreendedorismo Social e Negócios Sociais e apresentou temas que podem ser foco de estudos para os próximos anos sobre a temática. Os autores destacaram quatro principais categorias de temas que estão sendo discutidos, quais sejam: (1) Pesquisas que Tratam de Conceitos sobre a Temática; (2) Estudos sobre Inovação Social; (3) Trabalhos sobre mensuração de Impacto Social; (4) Pesquisas que Tratam de Dilemas Envolvendo os Objetivos Sociais e Financeiros dos Empreendimentos (BARKI et al., 2015).

Observa-se que os autores têm privilegiado lacunas de caráter teórico, como as apontadas pela primeira categoria do Quadro 5. Isso pode estar ocorrendo pelo fato de ainda não haver amplo consenso sobre os conceitos e definições que envolvem os Negócios Sociais. Nesse sentido, é possível inferir que investigações empíricas devem ser incentivadas para checagem entre a teoria e a prática que envolvem os conceitos relacionados aos Negócios

Sociais. Por essa razão, surgiu a necessidade da construção de um banco de dados empírico, constituindo-se como o segundo pilar fundamental desta pesquisa.

*3) Terceira fase do Percurso Metodológico – Fase da Construção do Banco de Dados (do primeiro semestre de 2015 ao primeiro semestre de 2016)*

Por meio da revisão da literatura, foi identificada que uma das lacunas de pesquisa se refere a poucos trabalhos investigativos em campo que possam compreender os Negócios Sociais. Houve, portanto, a preocupação em formar um banco de dados empírico com o intuito de utilizá-lo nesta pesquisa.

Em conjunto com um dos membros do grupo de pesquisa formado pela FEI, especificamente para estudar o campo dos Negócios Sociais, essa etapa da tese se baseou na construção de um banco de dados empírico conforme destaca-se os estudos de Silva, C. S., (2017).

Essa construção partiu das seguintes etapas e critérios de elaboração: (i) localização dos bancos de dados existentes sobre negócios de impacto social; (ii) montagem e sistematização do banco de dados em Excel; (iii) busca de informações complementares sobre os negócios de impacto social por intermédio das organizações já localizadas.

Como a montagem do banco de dados trouxe informações importantes sobre a tipologia dos Negócios Sociais, decidiu-se fazer uma breve descrição das etapas realizadas e um resumo analítico sobre os dados encontrados a partir da elaboração desse banco de dados empírico, o qual se encontra na sequência desta seção.

*Etapa I - Localização dos bancos de dados existentes sobre Negócios Sociais*

A localização de bancos de dados de empresas existentes no Brasil foi a etapa inicial da construção do banco de dados. Para construção da base de dados inicial do estudo, houve um levantamento junto aos profissionais e pesquisadores, já citados anteriormente, para saber quais fontes de informação poderiam ser interessantes nesse momento da pesquisa. Depois desse esforço, chegou-se ao conjunto das seguintes fontes: Artemísia, Projeto Brasil 27 e Prêmio Empreendedor Social, como as principais no Brasil. A seguir detalhou-se a atuação de cada uma delas de acordo com sua descrição institucional.

A Artemísia, subsidiária em São Paulo integrante do grupo Potencia Ventures, com sede nos Estados Unidos, é considerada pelo ecossistema que envolve os Negócios Sociais

como uma das principais aceleradoras de impacto neste campo no Brasil. A Artemísia acelerou mais de 79 negócios de impacto social no Brasil, e todo ano são abertas as inscrições para que empresas possam ser aceleradas e receber consultoria. Detém um time de especialistas em Negócios Sociais capazes de identificar e analisar startups cujo principal objetivo seja os impactos positivos na sociedade a partir de suas práticas e estruturas organizacionais.

O Projeto Brasil 27 é uma fonte valiosa ao entendimento dos Negócios Sociais no país. Esse projeto foi institucionalizado pelas iniciativas empreendedoras de dois alunos da Universidade de São Paulo (USP), Fabio Serconek e Pedro Henrique Vitoriano, pesquisadores sociais orientados pela Profa. Dra. Graziella Comini e pela Profa. Dra. Rosa Maria Fischer, do Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (Ceats) e da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo, órgãos que geram e disseminam conhecimentos e práticas sobre empreendedorismo social por meio de estudos, pesquisas, programas de ensino, apoio consultivo e publicações, projeto pelo qual foi possível acessar um caso de Negócios Sociais a partir de cada uma das 27 Unidades Federais (UF) do país.

O Prêmio Empreendedor Social por sua vez é o principal concurso de empreendedorismo socioambiental na América Latina e, há três anos, um dos mais concorridos do mundo. O principal objetivo desse Prêmio é selecionar, premiar e fomentar empreendedores a desenvolverem iniciativas inovadoras, sustentáveis e com comprovado impacto socioambiental.

Iniciado em 2005, em parceria com a fundação Schwab, uma fundação internacional que fornece plataformas em nível regional e internacional para identificar e promover jovens com perfil empreendedor que desenvolvem projetos a partir de modelos de inovação social sustentável com foco em inovação, sustentabilidade, impacto social e com influência em políticas públicas, de forma abrangente e reproduzível, premiou em sua última edição o empresário Sérgio Andrade, 38, cientista político, que ganhou o título e o troféu de “Empreendedor Social do Ano” em um evento em novembro de 2015, em São Paulo, por seu projeto de “Gerenciamento de Políticas Públicas”, no qual incentiva a participação social em localidades impactadas por grandes obras públicas, onde é observado que esses impactos podem gerar oportunidades ou desafios de sobrevivência à população.

A partir dessa aproximação, foi possível iniciar a criação de um banco de dados ao incorporar a base de dados disponíveis dessas organizações e também de identificação de novos investidores e de novas aceleradoras.

*Etapa II – Montagem do banco de dados em planilha Excel (sistematização)*

Finalizada a etapa anterior, iniciou-se a sistematização dos dados das empresas em uma planilha Excel. Buscou-se, então, eleger os dados considerados importantes para inclusão na sistematização, quais sejam: (i) dados gerais (nome da empresa, localização, ano de fundação e contatos); (ii) CNPJ; (iii) Capital Social; (iv) Proprietários; (v) Ramo de Atuação e Atividade Principal (o que faz a empresa); (vi) Posicionamento em relação ao lucro; (vii) Público-alvo.

A etapa também priorizou buscar as informações junto à própria descrição e missão declarada constante no site institucional das empresas, e em seguida buscou-se extrair algumas informações do cadastro na Receita Federal (Cartão CNPJ) e, quando não foram encontrados novos dados, buscaram-se reportagens e artigos em três sites: Endeavor; Universia e Sebrae.

Esses sites foram considerados relevantes devido à quantidade de tópicos publicados que abordam o empreendedorismo com impacto social. Essas fontes proporcionam desenvolver uma importante análise dos tipos de empresas e suas características. As cinco fontes de informações utilizadas na pesquisa para completar o banco de dados são identificadas conforme mostra o Quadro 6:

Quadro 6 – Fonte de dados para sistematização das empresas

<b>Ordem de Prioridade</b>	<b>Informações coletadas</b>	<b>Fontes de referência</b>
(1) Quem somos	Posicionamento em relação à distribuição de lucros, Data de abertura, Público-alvo	Site da Empresa Blog / Facebook, LinkedIn
(2) Missão da Empresa	O que faz a empresa, Ramo de atuação, Tipo de Negócio	Site da Empresa Blog / Facebook LinkedIn
(3) Contate-nos	Estado e Município, Número do CNPJ, E-mail e Telefone Equipe	Site da Empresa Blog / Facebook LinkedIn
(4) Cartão CNPJ	Posicionamento em relação à distribuição de lucros, Natureza Jurídica, status da empresa (Ativa ou Inativa) Data de Abertura; Estado e Município, Capital Social	Site da Receita Federal
(5) Mídia	O que faz a empresa, Ramo de atuação, Tipo de Negócio	Endeavor; Universia; Sebrae.

Fonte: Silva (2017, p. 14)

Essa etapa permitiu a criação de um banco com dados gerais das empresas e possibilitou obter características como: ramo de atuação, modelo de negócios, descrição da empresa “quem somos”, o que faz a empresa e público-alvo, entre outras informações que contribuíram na caracterização dessas organizações.

### *Etapa III – Busca de informações complementares*

Após a montagem do bando de dados inicial e sistematização, foi realizada uma varredura de fontes que compartilham informações sobre empresas sociais. Foram investigadas notícias em sites que fomentam o tema, páginas no Facebook e artigos acadêmicos com estudos de casos. Em meio a essa análise, optou-se por classificar também as empresas que aceleram e investem em negócios de impacto social no Brasil pela quantidade de notícias encontradas relacionando essas empresas. Assim, encontraram-se 181 Negócios Sociais e 23 empresas investidoras que foram conferidas e avaliadas pelo aluno e o orientador e demonstraram-se adequadas de acordo com as fontes citadas.

A segunda parte dessa busca sobre as informações complementares não previstas no projeto inicial ocorreram por meio de questionários semiestruturados enviados por correio eletrônico e mensagem na rede social oficial das empresas coletadas. Essa técnica é usada para encontrar determinadas populações desconhecidas por meio de quem já se encontra no mesmo meio (FREITAS et al., 2000).

Dessa forma, por meio dos Negócios Sociais encontrados anteriormente – chamados de onda zero ou sementes, buscaram-se outros (FREITAS et al., 2000). Pela plataforma do Google Forms – um aplicativo desenvolvido pela Google, que é construção de um formulário online, foi possível disponibilizar um questionário e ser enviado eletronicamente às empresas. Foram criadas cinco questões relacionadas ao conhecimento dessas empresas sobre outros Negócios Sociais.

Os questionários semiestruturados foram enviados para as 181 empresas por meio das ferramentas de correio eletrônico e caixa de mensagem da rede social oficial Facebook. Essa técnica possibilitou aumentar em 28 empresas por indicação da base, totalizando a 209 empresas no banco de dados, pois após reanálise do banco de dados, identificou-se que 09 (nove) dessas empresas, ao final dessa etapa da pesquisa, haviam encerrado suas atividades ou as informações inicialmente obtidas não estavam mais acessíveis, ou seja, foram desconsideradas do estudo.

### *Etapa IV – Análise das informações resultantes da construção do Banco de Dados*

Considerando o critério adotado, obteve-se 28 respostas de 181 mensagens enviadas pelas quais 85,7% dos empresários indicaram outras empresas de seu conhecimento, que foi essencial para chegar as 200 empresas neste estudo. Com isso, após a finalização do banco de

dados, foi possível proceder com algumas análises.

Primeiramente, os negócios sociais estão divididos entre diferentes tipos de organização, quais são: Cooperativas (3%); Negócios Sociais que atuam na população da Base da Pirâmide (6,5%); Negócios Inclusivos (8,5%); Empresas do Modelo B Corp (1,5%) e Negócios de Impacto Social (80,5%). Esse resultado pode apresentar as tendências das empresas criadas no Brasil no que se refere a Negócios Sociais, mesmo se considerando que todos convergem sobre a necessidade de redução da desigualdade social e da preservação do meio ambiente a partir de estratégias de mercado.

Entretanto, três aspectos relacionados aos Negócios Sociais foram considerados como relevantes pelos empresários respondentes dos questionários: o “Contato com Investidores e Aceleradoras”, a “Assessoria Profissional de Marketing” e “Planejamento Estratégico e Posicionamento de Mercado”. Esse resultado pôde significar um interesse ou uma necessidade por parte dos empreendedores a se relacionarem com empresas investidoras e/ou aceleradoras, seja em busca de ajuda financeira, seja em busca de ajuda administrativa.

Outro ponto relevante é a distribuição de dividendos dessas empresas. Do total de empresas, 92% não demonstraram restrição na distribuição de lucros entre os sócios. Nesse sentido, identifica-se que os Negócios Sociais, baseados no modelo de Yunus, ainda são incipientes no país, mas é possível que tal modelo se expanda ao longo dos anos. Em relação ao ramo de atividade, os três primeiros setores, Meio Ambiente (sustentabilidade), Educação e Saúde, perfazem juntos um total de 60% dos Negócios Sociais nacionais. Interessante notar, contudo, que o setor de habitação, que segundo o IBGE (2012) está deficitário, atinge apenas a nona posição com 2,5% conforme indica o Quadro 7.

Quadro 7 – Ramo de atuação dos Negócios Sociais

Ramo de Atuação	Quantidade	Porcentagem (%)
Meio Ambiente (sustentabilidade)	59	29,5
Educação	37	18,5
Saúde	24	12,0
Empregabilidade	17	8,5
Serviços Financeiros	17	8,5
Plataforma Virtual	16	8,0
Tecnologia Assistiva	12	6,0
Consultoria	9	4,5
Habitação	5	2,5
Inclusão Digital	4	2,0
Total	200	100%

Fonte: Silva (2017, p. 19)

Talvez esse fator esteja associado à dificuldade de os modelos de negócios nesse setor obterem escalabilidade, uma vez que programas de reformas demandam altos investimentos e os meios de produção e mão de obra especializada nem sempre são regulares. Os resultados também indicam que os Negócios Sociais caminham para o desenvolvimento tecnológico a partir do uso de plataformas, sites, portais interativos e o desenvolvimento de novos produtos, os quais representam aproximadamente 16% do total, representado pelos setores, Plataforma Virtual, Tecnologia Assistiva e Inclusão Social, sendo que serviços financeiros participam em 8,5% do total, fato que abre espaço para novos investidores interessados nesses nichos de mercado.

Em conclusão, as contribuições dessa etapa da pesquisa proporcionaram subsídio para a escolha não aleatória dos casos estudados, conforme será apresentado na seção seguinte.

### 3.5 O PROCESSO DE ESCOLHA DOS CASOS

Eisenhardt (1989) atribui que é importante atender a um critério de seleção, não sendo preferencialmente de forma aleatória. Dessa forma, a seleção dos casos desta pesquisa foi fundamentada a partir de uma seleção não aleatória por meio do cruzamento de dados dos resultados da revisão teórica, da construção empírica do banco de dados e, também, a partir da experiência adquirida pelo próprio pesquisador que, junto com o grupo de pesquisa da FEI, obtiveram-se experiências ao adentrar no ecossistema dos Negócios Sociais.

Inicialmente, diante das premissas de seleção dos agentes fomentadores de Negócios Sociais – a Artemísia, o Projeto Brasil 27 e o Prêmio Empreendedor Social, elegem os Negócios Sociais que podem obter investimentos, ou seja, aqueles que têm potencial de mudar a vida das pessoas das classes menos privilegiadas de forma abrangente em nível nacional e com rigor metodológico que possa ser replicável e facilmente utilizados, já se constituiria de uma fonte crível para a seleção dos casos, sendo essas organizações referências no campo de investimentos, aceleração e busca de novos e talentosos empreendedores de Negócios Sociais. Vale ressaltar que essa escolha não desqualificaria as outras iniciativas.

Contudo, a despeito dessas iniciativas oferecerem publicamente um banco de dados sobre Negócios Sociais, de acordo com essa pesquisa, outros critérios foram utilizados e informações cruzadas para se chegar à escolha dos casos. Apresentam-se, portanto, os passos considerados importantes no processo de escolha dos casos que foram estudados em profundidade:

1) Primeiramente, pela aproximação do campo dos Negócios Sociais com empresas, empresários e pesquisadores acadêmicos. Desse contato, uma das premissas seria estudar organizações que de fato pudessem causar impacto social por meio de uma transformação na vida das pessoas e da comunidade, que fossem financeiramente autossustentáveis e que tivessem real possibilidade de abrangência e escala em seus serviços ou produtos. Dessa aproximação, surgiu também a teoria do hibridismo organizacional como uma lente teórica de pesquisa ainda inexplorada e com potencial de contribuição teórico sobre o tema em questão.

2) A partir disso, houve um mapeamento sistemático da literatura sobre negócios sociais onde se identificou como uma das lacunas de pesquisa teóricas a necessidade de pesquisas empíricas. Nesse sentido, caminhamos à proposta de elaboração de um banco de dados abrangente.

3) Na sequência, a partir dos conceitos encontrados na literatura sobre os Negócios Sociais, foi constituído um banco de dados relevante, com critérios bem definidos e que pudesse estar disponível para consulta pública a qualquer interessado nesse campo de pesquisa. Foram então mapeados 200 Negócios Sociais em território nacional ao mesmo tempo em que se buscou levantar e sistematizar informações específicas sobre cada uma dessas organizações, referentes a: “o que somos”, “o que fazemos” e questões sobre a natureza jurídica e divisão de lucros, temas um tanto quanto polêmicos nesse campo.

4) O próximo passo do trabalho de seleção compreendeu uma leitura prévia das informações que constam na internet sobre essas organizações, assim como alguns artigos acadêmicos e vídeos institucionais e de palestras educativas no youtube, como, por exemplo, da TDEx<sup>3</sup>. A partir das impressões iniciais do pesquisador, foram separadas 14 alternativas de casos relevantes a serem estudados.

5) Em comum acordo com o orientador, foram selecionados os quatro Estudos de Caso escolhidos a partir dos seguintes critérios: (i) abrangência e escalabilidade, (ii) missão da organização, (iii) autodeclaração, (iv) tipo de negócio e ramos de atuação, e por fim, (v) restrição em relação à divisão dos lucros.

Vale ressaltar que a natureza jurídica dessas organizações, embora seja um fator importante, no Brasil não há uma legislação específica, assim esse aspecto não foi considerado como determinante ou relevante para ajudar a selecionar os casos.

---

<sup>3</sup> TED é uma organização sem fins lucrativos dedicada ao lema “ideias que merecem ser compartilhadas”. Começou há 26 anos como uma conferência na Califórnia, e, desde então, o TED tem crescido para apoiar ideias que mudam o mundo por meio de múltiplas iniciativas, são palestrantes empreendedores. Disponível em: <https://www.google.com.br/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=o+que+%C3%A9+a+TEDx+events>. Acesso em: 13 abr. 2017.

Portanto, os casos selecionados para esta pesquisa foram: o Banco Pérola, o Moradigna, A Goóc Eco Sandals, e por fim, o agente financeiro Avante.

### 3.6 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Antes de apresentar os estudos de caso, é necessário retomar alguns aspectos considerados importantes na argumentação da tese. De acordo com o processo metodológico adotado e das questões norteadoras da pesquisa, utilizou-se a teoria relativa ao hibridismo organizacional para compreender as tensões que podem se constituir elemento teórico para a compreensão desse tipo de organização.

Com isso, por se tratar de um campo de estudo ainda em formação, cujas pesquisas procuram avançar em conhecimento sob diversos primas, os achados desta pesquisa, a partir do confronto entre a literatura específica sobre as tensões organizacionais (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013) e dos resultados encontrados em campo, permitiram observar que há tensões consideradas como inerentes aos Negócios Sociais, e por isso, não podem ser destituídas, resolvidas ou eliminadas, podendo, assim, constituírem-se de um elemento distintivo fundamental para esse tipo de organização.

Um aspecto importante a ser destacado foi relacionado à experiência em relação às entrevistas em campo. O questionário orientativo e semiestruturado, elaborado a partir de um protocolo de pesquisa, mostrou certa fragilidade ao ser aplicado. Entende-se que, ao deixar os respondentes livres em suas respostas no intuito de extrair o conteúdo das informações de forma natural, implicou um desvio dessas respostas com o tema a ser investigado. Portanto, houve a necessidade de se retornar ao campo numa segunda rodada de entrevistas. Essa tática de retorno se mostrou adequada e possibilitou trazer os resultados complementares esperados, respeitando-se o posicionamento dos entrevistados ao mesmo tempo em que foi explorado o tema da tese.

Essa experiência proporcionou um importante aprendizado: que os respondentes a partir da fala livre deixavam “escapar” fatos que numa situação mais formal não seriam capazes de dizer – esse foi um fator revelador. Com isso, foi possível observar expressões do tipo: “claro, nesse aspecto, para dizer a verdade”, “ei, não foi bem assim como o chefe quis dizer”, “o mercado não responde a isso, mas continuamos fazendo”, entre outras expressões semelhantes, pelas quais, ajudaram na análise de conteúdo das entrevistas.

Os estudos de caso, dessa forma, buscaram revelar dentro dos recursos possíveis da pesquisa, a percepção dos atores sobre as possíveis tensões que podem caracterizar os

Negócios Sociais. Destaca-se que algumas falas, pelo conteúdo extraído e relevância das informações foram discutidas com os respondentes posteriormente para verificação de possíveis erros de interpretação ou mesmo anuência para serem inseridas na pesquisa.

### *1 – O Banco Pérola*

A Associação de Crédito ao Empreendedor Pérola, nome oficial do Banco Pérola, está registrado na Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp) no CNPJ sob n. 07.050.889/0001-60. Está localizada a 35 km de São Paulo, na cidade de Sorocaba, uma das cidades mais populosas do Estado com 652.481 habitantes segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012).

Foi fundado por Alessandra França, formada no curso de Marketing, e diretora executiva da empresa. O Banco iniciou suas atividades em 2009, tendo como atividade principal aquelas relacionadas à Associação de Defesa de Direitos Sociais, com n. de Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) na Receita Federal do Brasil (RFB), 9430800. A forma jurídica do Banco Pérola está registrada como Oscip e sua natureza jurídica, como Associação Privada. Detém faturamento atual entre R\$ 1,2 (um milhão e duzentos mil reais) a R\$ 6 milhões de reais por ano e possui 04 (quatro) funcionários entre agentes de campo e quadro administrativo.

#### *1.1 – Algumas informações sobre a trajetória do Banco Pérola*

Por meio do projeto Pérola, um projeto promovido pelo extinto Instituto Microsiga no ano de 2000, com o intuito de desenvolver a consciência protagonista dos jovens nas comunidades assistidas, a fim de que esses jovens utilizassem os conhecimentos em seu próprio desenvolvimento, e também pelo incentivo de um concurso nacional patrocinado pela Artemísia Negócios Sociais, que foi selecionada e premiada com o projeto “Escola de Talentos”, surge o compromisso de avançar em seus ideais e a ideia de criar o Banco Pérola com o propósito de viabilizar o acesso ao crédito a esses jovens. A Figura 8 mostra o logotipo do banco.

Figura 8 – Logotipo do Banco Pérola



Fonte: Documento de acesso exclusivo em meio eletrônico

O Banco Pérola, portanto, nasce com o mesmo propósito de seu programa, ou seja, de incentivar o microempreendedorismo de forma orientada a um público jovem, entre 18 e 35 anos de idade, que não dispõe de condições de acesso ao crédito por meio do sistema financeiro tradicional, justamente pelo fato de serem jovens, sem comprovação de renda e de garantias de pagamento. A motivação para o desenvolvimento desse projeto se concentrava no desejo da jovem empreendedora em retirar o maior número possível de jovens da marginalização financeira por meio do microcrédito, cujos tomadores de empréstimo pudessem empreender atividades que os permitissem alcançar autodesenvolvimento financeiro.

Nos dois primeiros anos de funcionamento do banco, a preocupação estava em criar uma metodologia adequada de fornecimento de crédito a esse público específico, contudo já pautada na missão da organização: “oferecer crédito orientado a indivíduos e empreendedores das classes C, D e E nas linhas de educação, produção e moradia” e alinhado à sua visão: “ser uma referência para o setor das microfinanças pelo impacto na melhoria das condições de vida da população de baixa renda de Sorocaba e região, por meio de uma gestão eficiente e responsável” (BANCO PÉROLA, 2015).

## 2 – O Moradigna

O Moradigna Construções e Assessoria LTDA.-ME, nome oficial do Moradigna, está registrado na Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp) e sob CNPJ n. 23.527.275/0001-83. Está localizado na Zona Leste, a 65km de São Paulo, em um bairro com o mesmo nome da Comunidade lá instalada: Jardim Pantanal, na cidade de São Miguel Paulista, em um escritório cedido pelo Instituto Alana, uma instituição não governamental (ONG).

Foi fundado pelo Engenheiro Civil Matheus Cardoso, que faz hoje parte do quadro diretivo da empresa. O Moradigna iniciou suas atividades em 2015, tendo como atividade principal aquelas relacionadas a Outras Obras de Acabamento e Construção, sob n. de Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) na Receita Federal do Brasil (RFB), 4330499. A forma jurídica do Moradigna é uma Empresa Privada e de natureza jurídica, como Sociedade Empresarial Ltda. Detém faturamento atual de até R\$ 1 (um milhão de reais) por ano e possui 09 (nove) funcionários entre agentes de obra e quadro administrativo.

### *2.1 – Algumas informações sobre a trajetória sobre o Moradigna*

Segundo o IBGE, 2012, o Jardim Pantanal é uma Comunidade com 135.358 habitantes em 38.247 habitações com adensamento por residência de 3,5 moradores por cômodo por residência, sendo 21,091 desses habitantes (15,38%), crianças abaixo de 10 anos de idade, que vivem em condições insalubres pela intimidade do bairro que está abaixo da várzea do Rio, conforme ilustra a Figura 9.

Figura 9 – Jardim Pantanal na cidade de São Miguel Paulista e sua relação com o Rio Tietê



Fonte: Documento de acesso exclusivo em meio eletrônico

É nesse cenário que o fundador do Moradigna viu uma oportunidade empreendedora para reduzir um problema social.

Na Universidade, Cardoso obteve seu primeiro contato com o conceito de Negócio Social, e logo fez uma conexão entre empreender e ajudar as pessoas, uma vez que toda sua família e amigos enfrentavam o mesmo problema social: “eu entendi que por meio do Negócio Social eu poderia ajudar minha mãe, minha família e milhões de pessoas”. E identificou que aproximadamente 40 milhões de pessoas sofriam da mesma mazela,

considerando que o problema de déficit habitacional é abrangente a todos os Estados da Federação.

Em abril de 2015, o Moradigna teve a oportunidade de participar do processo de aceleração para negócios de impacto social, promovido pela Yunus Social Business. Após a experiência da aceleração, quando conhecimentos sobre como gerir uma organização com duplo propósito foi adquirido, o Moradigna passa, então, em setembro de 2015, a efetivar suas atividades de reforma na Comunidade.

Hoje, Cardoso é Consultor Júnior, integrante da consultoria Fábrica de Criatividade, promove palestras em Centros Educacionais, como o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), é diretor de projetos em empreendedorismo da Universidade Presbiteriana Mackenzie (Mack Empreende) e líder do Movimento Choice, um movimento nacional promovido pela Artemísia Aceleradora de Negócios de Impacto Social, para disseminar o conceito de Negócios de Impacto, principalmente nas Universidades.

A motivação para o desenvolvimento do projeto Moradigna se concentrava no desejo do jovem empreendedor em melhorar as condições de vida das pessoas a partir de reformas rápidas, chamadas pela empresa de “reformas express”, as quais demandam entre três e cinco dias de duração. Já, no decorrer de seu primeiro ano, o Moradigna realizou sessenta reformas e pretende chegar nos próximos dois anos em 400 e atingir faturamento superior a 1 milhão de reais.

Sob essa perspectiva, o Moradigna assume sua missão: “Proporcionar qualidade de vida, conforto e segurança por meio da otimização dos processos de pequenas reformas para as classes C e D”, a qual orienta sua visão: “Promover uma mudança significativa na qualidade de vida dos nossos clientes por meio de moradias dignas” (MORADIGNA, 2015).

Observa-se que o Moradigna é um Negócio Social, pois impacta pessoas na sociedade ao oferecer e manter o foco em soluções de habitação mais salubres para pessoas de baixa renda sob condições acessíveis. Seus valores estão pautados na responsabilidade e respeito, considerando como resultado de suas atividades as relações com pessoas e com o meio ambiente. Essa é a forma pela qual o Moradigna encontrou de demonstrar cuidado e compromisso com seus clientes (MORADIGNA, 2017).

### *3 – A Goóc*

A Goóc Distribuidora de Vestuário LTDA.-ME, nome oficial da Goóc, está registrado na Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp) e sob CNPJ n. 10.256.439/0001-33. Está

localizada na Zona Leste a 20 km do centro de São Paulo. Região de classe média-baixa, com 155.140 habitantes (IBGE, 2012) e que obteve uma aceleração industrial a partir da migração da chegada das indústrias e imigrantes trabalhadores italianos, japoneses e também nordestinos no ABC paulista no início do século XX.

Foi fundada pelo vietnamita naturalizado brasileiro, Tháí Quáng Nghiã, formado em Administração de Empresas, e que faz hoje parte do quadro diretivo da empresa. A Goóc iniciou suas atividades em 1987, tendo como atividade principal aquelas relacionadas à fabricação de calçados de materiais não especificados anteriormente, sob n. de Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) na Receita Federal do Brasil (RFB), 1539400.

A forma jurídica da Goóc é uma Empresa Privada e de natureza jurídica, como Sociedade Empresarial. Detém faturamento atual entre R\$ 8 milhões a R\$ 11 milhões de reais por ano e possui 31 (trinta e um) funcionários entre equipe de vendas, produção, marketing e quadro administrativo (GOÓC, 2017).

### 3.1 – Algumas informações sobre a trajetória da Goóc

Inicialmente, em 2003, a Goóc utilizava essa unidade fabril apenas como escritório, armazém e apenas algumas linhas de produção que totalizavam 25% do volume total de produção. Após a mudança da unidade fabril localizada em Feira de Santana, Bahia, ter sido transferida em 2010, para a cidade de Brotas, interior de São Paulo. Em setembro de 2011, a fábrica foi totalmente destruída por um incêndio de alta proporção, e a manufatura dos produtos – chinelos, bolsas e calçados, foi terceirizada. Em 2017, após alguns anos de produção terceirizada, inicia-se retomada da manufatura na fábrica de São Matheus. A Figura 10 ilustra o logotipo e duas fotos da empresa.

Figura 10 – Fotos da Goóc e sua mensagem - “o produto é o meio, a mensagem é o fim”



Fonte: Documento de acesso exclusivo em meio eletrônico

A Goóc, portanto, nasce a partir de um propósito de superação. A motivação de instituir um negócio surgiu não apenas pela necessidade de sobrevivência de seu fundador,

mas também por um sentimento de gratidão à sociedade, que pode ser entendida de duas formas: a primeira de acordo com sua filosofia, crenças e valores, pelas quais orienta o fundador da empresa em sua decisão inequívoca de contratar pessoas pertencentes a grupos sociais distintos, como ex-presidiários, idosos acima de 55 anos e jovens que estão ingressando no mercado de trabalho e que buscam seu primeiro emprego. Diz o empresário Tháí, essas pessoas, “têm seu valor”.

Em segundo, a motivação é identificada por seu senso de responsabilidade ambiental. O empresário não abre mão de manufaturar seus produtos a partir de matérias-primas inservíveis, como pneus, que não são componentes degradáveis e que são descartadas no meio ambiente de forma indiscriminada, aumentando o passivo ambiental do planeta – segundo a Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos (Anip), o balanço setorial aponta que a indústria registrou vendas de cerca de 18 milhões de pneus entre julho a setembro de 2016.

Conforme Tháí, a cada ano no Brasil são consumidos 350 milhões de sandálias e chinelos de borracha e de policloreto de polivinila (PVC), matérias-primas básicas e tradicionais para fabricação desses produtos. Ou seja, além dos pneus inservíveis que vão para os lixos, essa quantidade de sandálias e chinelos também irá ser descartada, enquanto que, se produzida pela reciclagem, será utilizada quase que a mesma totalidade de pneus fabricados e descartados, pois a partir de um pneu são fabricadas cinco sandálias ou chinelos.

Questionado sobre o impacto dos custos da matéria-prima reciclável na cadeia produtiva – referente à logística de coleta reversa, processo fabril, padronização da qualidade do produto final e número de devolução/trocas indicado pelo pós-vendas, quando comparados à fabricação a partir da matéria-prima básica, Tháí indica que o custo médio é onerado em 33%. E completa, “o produto é o meio, a mensagem é o fim”. Diz ele ao se referir à responsabilidade socioambiental de cada um, “isso é mais importante que a própria lucratividade em si, não vou desistir da causa, minhas próximas gerações esperam isso de mim”.

Assim, o fundador da Goóc estabelece a missão da empresa: “tornar o Brasil referência no mundo em sandálias de pneu reciclável (SRP).” Sua visão é: “Nova categoria de calçados: sandálias de pneu reciclado, sandálias de conteúdo, sandália de uma causa, sandália do futuro”.

#### 4 – A Avante

A Avante com VC Soluções e Participações SA, nome oficial da Avante, está registrado na Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp) e sob CNPJ n. 15.562.467/0001-0. A sede da empresa está localizada na região central de São Paulo, e outro escritório dentro da comunidade de Paraisópolis, uma das três maiores favelas de São Paulo, com uma população de 46.826 habitantes (IBGE, 2012).

Foi fundado pelo ex-corredor do Paris Dacar, Bernardo Bonjean, formado no curso de Empreendedorismo na Harvard Business School, nos Estados Unidos, e faz hoje parte do quadro diretivo da empresa. A Avante iniciou suas atividades em 2012, tendo como atividade principal aquelas relacionadas Correspondentes de Instituições Financeiras, sob n. de Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) na Receita Federal do Brasil (RFB), 6619302. A forma jurídica da Avante é uma Sociedade Anônima (SA) e de natureza jurídica, como Empresa Privada SA. Detém faturamento atual acima de R\$ 18 milhões de reais por ano e possui 160 (cento e sessenta) funcionários, sendo 130 (cento e trinta) como agentes de campo e 30 (trinta) no quadro administrativo (AVANTE, 2015: 2017).

##### 4.1 – Algumas informações sobre a trajetória da Avante

A Avante iniciou suas atividades em 2012 com um modelo de negócios de venda de produtos financeiros para população de baixa renda pela internet. Mais cedo do que esperava, Bonjean aprendeu que o público de baixa renda não era receptivo a esse modelo *online* e redirecionou sua estratégia ainda em 2012, adequando-a ao mercado-alvo da BoP, colocando seu cliente como foco principal de seus negócios.

Direcionado a partir do perfil de seus clientes, a Avante estabelece um canal de comunicação direto com seu público-alvo e estabelece um modelo de negócios criativo que vai ao encontro das necessidades de atendimento desse público, conforme indica a Figura 11.

As duas primeiras figuras representam a dimensão e o contraste da favela do Paraisópolis, público-alvo da Avante. As fotos chamam a atenção por mostrarem a linha limítrofe, muro-a-muro, com o bairro nobre do Morumbi em São Paulo. A terceira ilustração é da inauguração em 2012 do escritório dentro do bairro.

Figura 11 – Foto da Favela do Paraisópolis e do escritório da Avante no mesmo bairro



Fonte: Documento de acesso exclusivo em meio eletrônico

A reestruturação da estratégica referente ao seu modelo de negócios redimensionou os negócios de forma alinhada à diretriz de que seu maior ativo é seu cliente; nessa direção, a Avante cria um canal de acompanhamento ao microempreendedor que o orienta em sua tomada de decisão, adota juros baixos, customiza empréstimos e cria e incentiva o uso de inovações. A figura do agente de campo proveniente da própria comunidade torna-se então um dos principais ativos da empresa e garante confiança e credibilidade à operação junto ao seu cliente.

A motivação de Bonjean passa a ser oferecer acesso a serviços financeiros a quem não tem, dando suporte e apoio, e atingir resultados financeiros passa a ser uma consequência lógica de seu modelo. Seu principal objetivo então passa a ser a oferta de serviços de orientação ao crédito de forma dinâmica e constante a partir de seus agentes de campo, para que a comunidade se desenvolva. E para que isso aconteça, a Avante investe em inovação, por isso também mantém um Centro de Tecnologia em Tel Aviv, em Israel, de onde provém a tecnologia de um de seus produtos, a maquininha de recebíveis do microempreendedor.

Nos dois primeiros anos de funcionamento do banco, os recursos da Avante eram provenientes de aportes financeiros próprios de seu fundador, contudo sua preocupação estava em criar parcerias. Entre 2014 e 2015, a Avante firma parceria com a Omni Financeira, por meio da criação de um Fundo de Direitos Creditórios (FIDC), cujos recursos captados permitem o próprio lastro das operações de crédito da Comunidade.

As parcerias não interferem na missão da organização “humanizar o serviço financeiro”, a qual está alinhada à sua visão: “ser a empresa mais confiável na prestação de serviços financeiros”, sendo que seus valores estão pautados em três indicadores de impacto, quais sejam: (i) pessoas: ter um time motivado, (ii) propósito, foco no microempreendedor e (iii) performance, viabilidade financeira (AVANTE, 2017).

## 4 RESULTADOS ESPECÍFICOS A PARTIR DOS ESTUDOS DE CASO

Aqui se abordam alguns trechos das entrevistas de campo bem como de algumas características das organizações. Traz primeiramente a contextualização histórica de cada uma, dados demográficos da região onde atuam e algumas características individuais de seus fundadores, e um quadro resumo ilustrativo dos achados de campo versus a teoria utilizada. Por fim, ao final desse capítulo, apresenta-se um quadro resumo dos pontos de convergência e divergência entre as empresas.

### *Estudo de Caso 1 – O Banco Pérola*

*O Banco Pérola, uma instituição de microcrédito, nasceu por idealismo de uma jovem empreendedora preocupada em criar soluções financeiras para estudantes e acabou se tornando um banco de microcrédito referência para a população carente, definido por estratégias pouco inovadoras em termos de produtos, contudo vem sofrendo com a inadimplência, que forçou à instituição a uma mudança radical de estrutura e de gestão.*

#### *1 – O Banco Pérola como um Negócio Social*

O embate teórico a respeito das maneiras que as organizações desenvolvem suas atividades para atingir o equilíbrio entre objetivos sociais, ambientais e econômicos pode ser considerado relevante, mas a noção do que é entendido por “equilíbrio” é diferente entre os entrevistados.

O Pérola é uma organização da sociedade civil de interesse público, uma OSCIP. O Pérola não é uma empresa privada, portanto, se a gente é uma organização da sociedade civil de interesse público, a nossa missão é de interesse público, então o que a gente faz? Uma concessão de crédito que é produtivo e orientado, é um crédito que é permitido para as organizações legalmente por terem enquadramento legal; esse é o nosso propósito como uma Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (C4E2).

Creio que o diferente mesmo é o propósito, mas a gente precisa ganhar dinheiro para sobreviver porque sem ter um retorno financeiro a gente não suporta (C4E3).

[...] a missão continua sendo a mesma, só que a gente agora adota um critério na hora de conceder um crédito, porque um dos principais critérios é a capacidade de pagamento, e isto está presente em nossa função social, porque o dinheiro emprestado precisa voltar [...] se emprestar um recurso para alguém que não tem capacidade de pagamento, nem de gerar renda, nem adianta, você está piorando a situação do indivíduo, não o está ajudando, [...] ao invés de ajudá-lo você está prejudicando ainda mais a situação financeira daquela pessoa. Então esse critério sempre foi utilizado e não tem diferença com relação à nossa missão, ele faz parte da nossa missão, inclusive. Com isso, a nossa missão não teve modificação (C4E1).

É possível que esse desacordo verificado empiricamente possa estar relacionado ou se justificar aquilo que se percebe na teoria – que o termo Negócio Social ainda não esteja

plenamente definido (COMINI; TEODÓSIO, 2012).

[...] o nosso produto, que é o microcrédito produtivo e orientado, tem por objetivo ajudar as pessoas em seus sonhos, entretanto segue uma metodologia própria, que por si só é toda construída para isso. Quando eu vou até um microempreendedor fazer a análise de crédito, eu faço o levantamento socioeconômico dele, e isso inclui o levantamento de todas as receitas, receitas familiares, todas as dívidas que ele possa ter, todas as receitas e despesas do negócio, as dívidas que o negócio tem e tudo que está envolvido em torno do negócio, a dinâmica do negócio, como o negócio está estruturado, se o estoque está alto, se não está, se o mercado está bom ou não está, etc. [...] não fazemos empréstimos sem necessidade (C4E2).

O entrevistado C4E2 mostra uma preocupação latente entre cumprir a missão social e colocar em risco, tanto a instituição quanto o próprio beneficiário. E justifica sua decisão a partir da análise da capacidade de pagamento do beneficiário de forma comparativa com empresas tradicionais.

[...] o banco tradicional é voltado para altíssima **escala**, primeiro ponto. Segundo ponto, o banco tradicional é orientado a produto, ele não é orientado ao cliente, certo? Diferente de um negócio com foco social, porque o banco tradicional opera em grande escala, ele desenha produtos e os vende por intermédio de uma força de venda tão grande que ele consegue acabar vendendo mesmo sem o cliente precisar [...] essa condição está voltada para comportamentos e canais digitais e está todo orientado para a ‘desmaterialização’ de canais pessoais voltados à diminuição de custos e aumento de escala, impessoal, diferente da proposta do Pérola (C4E2).

Uma observação sobre a preocupação do banco em não cometer alguns referentes à forma de gestão é identificada no trecho a seguir. Refere-se ao choque (in)visível que pode ocorrer entre os diferentes interesses que podem prejudicar o desempenho da organização ou induzi-la ao desvio de suas metas sociais.

Num banco privado, o que eu vi acontecer é o contrário: você chega lá no alto escalão, lá no presidente e o presidente fala: "Eu quero microcrédito, ótimo, vamos fazer". Na hora que desce, a coisa não emplaca porque o banco tem os objetivos financeiros e esses objetivos financeiros estão ligados a metas, e essas metas se transformam em metas para as pessoas que estão lá na ponta, então o cara que está lá na ponta não vai deixar de cumprir a meta dele de vender o CDB ou de vender outro produto para vender microcrédito que é uma coisa que não impacta na meta dele da mesma forma que impactam os outros produtos que trazem mais rentabilidade financeira. Então é difícil um banco privado, muito difícil, fazer microcrédito com certa escala (C4E2).

### *1.1 – O Banco Pérola como uma Organização Híbrida*

Torna-se interessante observar a percepção do gestor em relação ao impacto gerado por seu negócio. O microcrédito, então, segundo a visão desse gestor, pode ser ou não

positivo ao tomador de empréstimo. Essa preocupação indica o fenômeno da hibridização dos Negócios Sociais por estar entre a necessidade de atingir resultados financeiros ao mesmo tempo em que, se ocorrer a concessão de crédito não orientada, pode trazer prejuízos sociais ao beneficiário, conforme ratifica o trecho da entrevista:

Agora, outra observação que eu queria fazer é que nós não fazemos nenhum tipo de consultoria para o cliente, então a gente, na análise de crédito mostramos para o cliente a situação em que ele se encontra; não é uma consultoria como o Sebrae poderia fazer, por exemplo, ou uma outra entidade desse tipo poderia fazer [...] por exemplo, a gente não faz o plano de negócio do cliente, ele faz um plano de negócio e manda para a gente, a gente apenas identifica a capacidade de pagamento nesse processo, como uma cliente onde falamos: "Olha, o teu estoque está alto, a tua dívida está alta, então é mais barato pagar essa dívida esticando o financiamento com a gente e girar o teu estoque do que você comprar mais estoque e ficar com essa dívida, que é mais cara do que a nossa", então é uma coisa bastante objetiva, não é uma consultoria (C4E2).

[...] como a gente faz uma análise muito minuciosa, a gente consegue dizer para o microempreendedor o que é possível e o que não é possível fazer para que o negócio dele possa sobreviver. Então, quando a gente diz não é porque o crédito iria realmente ter um efeito negativo e muitas vezes o crédito provoca isso, porque o que o empreendedor está precisando em alguns casos é simplesmente de uma orientação de como usar aquilo que ele tem, e não ter mais dívidas, e não se endividar mais, o que é contra intuitivo em relação a outras instituições financeiras [...] **então não tem conflito (entre a nossa missão social e objetivo financeiros) muito pelo contrário, são coisas bem complementares** (C4E2).

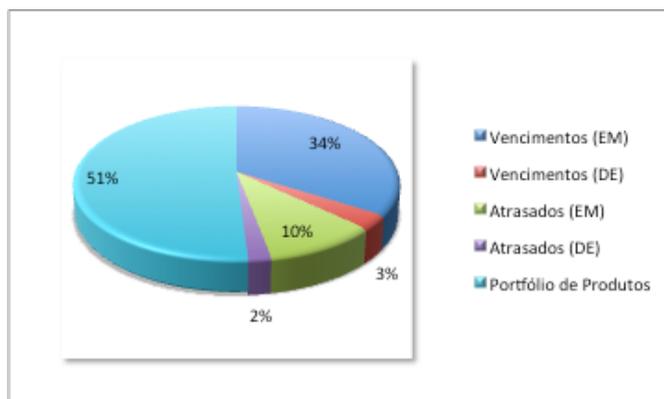
## 1.2 – Tipos de Tensão

### a) Dimensão de Desempenho

Nota-se, entretanto, que a condição de se preocupar com a forma de conceder o empréstimo provoca algumas tensões, pois a sustentabilidade financeira dos Negócios Sociais está diretamente relacionada à quantidade de empréstimos concedidos. Um dos momentos críticos da tensão relacionada ao desempenho identifica-se no fato do banco ter de encerrar suas atividades por causa da inadimplência.

O grande desafio para nós continua e continuará sendo nos próximos cinco anos a inadimplência [...] o desafio de manter essa inadimplência controlada, que para a gente é muito importante, que como a gente tem custos operacionais altos, para justamente manter a inadimplência baixa, se a inadimplência sobe, aí a equação financeira começa a ficar mais complicada de equilibrar (C4E2).

[...] a gente sofreu inadimplência a partir de agosto na região de Sorocaba, por isso decidimos encerrar as atividades naquele momento, na região de Sorocaba. Então a gente fechou a unidade de Sorocaba, e começamos a operar com um parceiro do nordeste, isso em agosto de 2015. A gente criou um escritório estratégico em São Paulo, na verdade na região de Barueri, Alphaville para ficar perto de aeroporto, e assim a gente conseguir comprar a carteira do nordeste do país que ainda não tinha sofrido com a inadimplência (C4E1).

Gráfico 1 – Taxa de inadimplência do banco Pérola de Junho, 2015<sup>4</sup>

Fonte: Banco Pérola, 2015

Dessa forma, torna-se necessário o desenvolvimento de indicadores formais de análise. Não havendo um critério de mensuração formal sobre o impacto que o empréstimo possa causar no banco e no tomador do empréstimo, isso influencia as decisões dos gestores.

[...] Indicadores de rentabilidade, número de empréstimos, ou seja, índices que são tradicionais da empresa que a gente pode aplicar para analisar a carteira e verificar a saúde financeira, nós temos. Os indicadores sociais, aí entra uma grande discussão; isso é uma coisa que a gente não consegue desenvolver, eu particularmente fui investigar isso na minha tese de doutorado na França – como que as instituições de microfinanças no mundo mediam o impacto social – e aí, como resultado, tenho que dizer o que eu encontrei no mundo: nada, ninguém sabe (C4E2).

Dessa forma, ações operacionais estão sendo registradas.

Aí agora implementamos **um novo tipo formulário** que a gente analisar com mais detalhes. Significa que a gente agora pede comprovação, por exemplo – é claro que ele ainda está longe do que os bancos normais pedem. Embora a maioria dos nossos clientes não têm nenhum tipo de documentos e também de garantias, a gente melhorou no que a gente pôde, nesse aspecto (C4E3).

A inadimplência está bem administrada, porque agora a gente tem políticas definidas. A gente tem agora uma política mais restritiva [...] vimos que não adianta a gente emprestar para um monte de gente, sendo que a gente não vai ter um retorno financeiro adequado [...] apesar das políticas estarem mais restritivas e liberarmos menos crédito, essa política foi realizada e compreendida por toda a equipe [mas não por todos clientes] (C4E3).

Essa foi uma das maneiras de atingir as expectativas de todos envolvidos direta ou indiretamente com o microcrédito. Na realidade, a elaboração e a adoção de indicadores mais formais e com critérios mais rígidos e fechados que dão auxílio à decisão de liberação das concessões torna-se um ponto contraintuitivo – se a missão dos Negócios Sociais é proporcionar autodesenvolvimento às pessoas e à comunidade de baixa renda, a criação de

<sup>4</sup> DE e EM referem-se a desconto de duplicata (antecipação de recebíveis) e operações de crédito respectivamente.

indicadores criteriosos não poderia impactar negativamente no impacto social desejado e declarado pela própria instituição? O trecho das entrevistas demonstra o antagonismo enfrentado pelo banco.

A procura pelo crédito aumentou, porque as pessoas quando elas estão necessitando de dinheiro, mesmo que seja para não utilizar no negócio, ela vai buscar, mas a qualidade do crédito, ela cai. Inclusive o número de fraudes aumenta nesse período [...] um dos principais critérios é a capacidade de pagamento, se emprestar um recurso para alguém que não tem capacidade de pagamento, nem de gerar renda, nem adianta, você está piorando a situação do indivíduo, não está ajudando. Então esse critério sempre foi utilizado e não tem diferença com relação à nossa missão, ele faz parte da nossa missão, inclusive (C4E1).

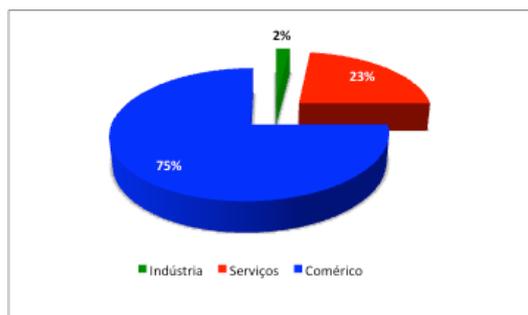
Nesse cenário, onde qualidade do crédito significava maior probabilidade de inadimplência provocada pela crise na indústria (em nível nacional e na região), uma tensão de desempenho evidenciado pelo banco pode ter sido a evolução do volume de crédito versus a distribuição entre os setores, que indica maior porcentagem na indústria, conforme indicam a Tabela 2 e o Gráfico 2.

Tabela 2 – Média de empréstimos por cliente em reais do banco Pérola

ANO	TOTAL EMPRESTADO	TOTAL ACUMULADO	TOTAL N° CLIENTES	MÉDIA POR EMPRÉSTIMOS (em reais)
2010	44.015	44.015	28	1.571,96
2011	191.085	245.100	130	1.469,88
2012	856.656	1.091.756	241	3.554,59
2013	945.623	2.037.380	397	2.381,92
2014	1.732.066	3.769.444	591	2.930,74

Fonte: Banco Pérola, 2015

Gráfico 2 – Distribuição por tipo de empreendimento do banco Pérola



Fonte: Banco Pérola, 2015

Nesse aspecto, é questionada a finalidade e a abrangência do microcrédito.

[...] é uma questão ideológica, a promessa das microfinanças está aquém do que ela podia cumprir [...] reduzir a pobreza, que é um fenômeno multifacetado simplesmente por meio de concessão de microcrédito é uma promessa que não cabe, então a gente tem que ser modesto nos nossos objetivos; sociais, inclusive (C4E2).  
 O que o crédito pode fazer? O crédito pode dar acesso, obviamente, a quem não tem crédito, com isso o que se pode mensurável é a renda das pessoas, o que a pessoa pode comprar e aí tem *N* indicadores que podem acompanhados ao longo do tempo, é um levantamento socioeconômico, ao longo do tempo você vai analisando o cliente; se o faturamento dele melhora, se a receita dele melhora, se a renda dele melhora, se tem mais ou menos equipamentos, se tem mais ou menos estoque – vai medindo se a saúde do negócio está melhor e se obviamente isso se reflete numa renda pessoal melhor para ele e para a família. Isso dá para medir. Agora, medir se ele saiu da pobreza ou não, é uma coisa um pouco mais complicada. Como é que você defina pobreza? O que é pobreza? Você vai medir indicadores de desenvolvimento humano, por exemplo, tem coisas ali que fogem à esfera do microcrédito. Porque medir pobreza significa melhorar a saúde, melhorar a educação, tem que melhorar um monte de coisas, e isso foge à esfera de ação direta do microcrédito, indiretamente pode até ir melhorando renda, mas gera uma série de outras coisas, mas mensurar e dizer que microcrédito é uma estratégia de redução da pobreza, para mim, é atribuir ao microcrédito **‘uma promessa que ele não pode cumprir’** (C4E2).

A tensão de decisão nesse caso não se apresenta relacionada ao conceito em si dos Negócios Sociais, e sim no produto ofertado. Embora o banco busque um alinhamento na relação direta entre objetivos sociais e financeiros, o produto em si, segundo apresentado pelo entrevistado, não tem um poder de alcance para suportar a proposta, que é de ajudar a sociedade a sair da linha de pobreza por meio da concessão de microcréditos.

Essa tensão pode ser justificada se se atentar ao conceito de Sen (2010), que discute a dissociação entre a desigualdade de renda com outras formas de desigualdade, como políticas, saúde, senso de pertencimento social e educação. Surge, então, uma pergunta: será que os Negócios Sociais que disponibilizam microcrédito conseguem criar métricas dos resultados de suas concessões ao longo do tempo? Será que a recorrência de pedidos de empréstimos está associada ao crescimento do empreendimento ou a outras disfunções sociais? E, por fim, será que é esse o papel do agente de microcrédito – medir o impacto ao longo do tempo?

Questões como essas parecem ser difíceis de serem respondidas, uma vez que as prioridades se sobrepõem, em outras palavras, além de conceder crédito a quem não tem acesso, os Negócios Sociais têm de “cuidar” de sua aplicação?

#### *b) Dimensão de Organização*

Quanto a formas, estrutura, prática e processos

A necessidade de criar novos produtos que possam ajudar na rentabilidade do banco

evidencia uma proposta de que a estrutura, práticas e processos estão em constante questionamento com o intuito de se adaptarem às dinâmicas e incertezas de mercado.

A gente não estava conseguindo emprestar no volume que havia a demanda, mas ainda assim, e a gente recebia muito pouco, então **a gente resolveu focar na cobrança**, para daí então a gente ter esse fôlego para a gente agora retornar com o microcrédito de novo [...] hoje um dos principais produtos agora são os recebíveis (C4E3).

Sim, na realidade, agora a gente pode fazer empréstimo pessoal também, empréstimo profissional, educacional e com antecipação de **recebíveis** (C4E3).

**O Banco Pérola hoje é possui uma equipe muito pequena** provocado pelo processo de reestruturação. Houve uma redução drástica da equipe, então não dá para comparar [as operações do Pérola com outras instituições financeiras], por exemplo, o Itaú com 70 mil funcionários contra uma empresa que hoje tem 04, não é possível ter a menor comparação [...] **numa empresa com 04 funcionários, as decisões são muito mais olho no olho, a gestão é cotidiana; quando há alguma discordância a gente senta e conversa na hora.** Num sistema altamente hierarquizado como o Itaú é outra coisa, quer dizer, a gestão lida com os conflitos de outra forma, porque tem gente que decide e tem muita gente que executa, então é um sistema altamente hierarquizado e **aí os conflitos são resolvidos de outras maneiras, e não é no olho no olho**, talvez através de processos burocráticos hierarquizados, uma cultura empresarial e nível de clima organizacional muito bem padronizados, e aí toma-se decisão a partir de várias reuniões. Quando se tem algum conflito mais sério, contrata-se uma empresa de consultoria renomada; enfim, é tudo feito em escala, então não tem comparação [...] no Pérola é muito diferente, precisamos nos adaptar a isso (C4E2).

A diferença de organograma em 2011 para 2017 pode evidenciar tensões de nível organizacional, pois enfrenta um desafio interno de estrutura, como demonstra a comparação entre os organogramas (Figuras 12 e 13).

Figura 12 – Organograma Pérola - 2011



Fonte: Banco Pérola, 2011

Figura 13 – Organograma Pérola - 2017



Fonte: Banco Pérola, 2017

Novas formas de operar começam a surgir, assim como a busca por novos mercados.

O Banco Pérola é uma OSCIP. Toda captação de recursos fica no FIDC e toda a operação fica na OSCIP. Tem **uma nova organização que surgiu para acomodar novas pessoas com novas aptidões. Essa nova organização suporta os novos produtos, a tecnologia, é uma nova forma jurídica, porque a gente não consegue fazer tudo num mesmo local jurídico, cada atividade precisar estar dentro de um *locus* específico** (C4E1).

Em janeiro de 2016, a gente encerrou as atividades em Sorocaba, a gente ficou somente com os clientes ativos, então com os clientes que nós já tínhamos, cerca de 500 clientes em Sorocaba, que restaram, e a gente começou a operar créditos similares, na verdade eu digo similares, porque são clientes com o mesmo perfil, só que de regiões diferentes, em outros estados do nordeste, através de parcerias, a gente começou (C4E1).

A necessidade de mudanças altera a maneira de pensar da instituição, ou seja, modifica sua cultura.

A cultura dentro do Pérola ou dentro de qualquer instituição macrofinanceira tem que ser uma cultura própria. Não dá para você importar uma cultura [...] se desenvolver socialmente é um bicho diferente. O banco [tradicional], a cultura de qualquer banco é a maximização do lucro e ponto final, não tem outra. (C4E2).

A cultura e experiência prévia influencia sim, sim, com certeza...influencia... Um exemplo é a parte de análise de crédito que mudou bastante, que nem eu te falei, agora a gente está mais seletivo, a gente confiava demais na pessoa para quem a gente estava emprestando e aí a gente viu que não é bem assim. Agora a gente tem indicadores mais formais, e isso foi uma novidade. Creio que esteja associada à experiência do novo time. Em relação à gestão, sim, com certeza influencia e influencia de uma maneira mais positiva, que agora a gente tem, por exemplo, uma gestão que está muito mais preocupada em resultados, em liderar, entendeu, isso é importante (C4E3).

[...] **Eu topo o desafio, eu topo. Então o seguinte, em termos de cultura de microcrédito eu acho que não houve choque, porque eu havia gerenciado isso no Banco Mundial e no Itaú/Unibanco, portanto não houve nenhum choque nesse sentido. O que houve foi que eu não conhecia o funcionamento de um Negócio Social** (C4E2).

Em outros relatos, pode-se encontrar que o senso de protagonismo e de propósito se sobressaem, mas a preocupação com as capacitações ainda permanece, exigindo trazer para dentro dos Negócios Sociais experiências de mercados tradicionais.

[...] **contratamos uma pessoa com experiência em gestão de crise, principalmente em grandes instituições**, então hoje eu estou na parte institucional, eu continuo, só que divido a diretoria executiva, nós somos em dois diretores, tem a diretoria administrativa e institucional que fica comigo, e a diretoria operacional, com o ex-gestor do Itaú (C4E1).

Compromisso, engajamento com a missão, esse é o principal, o restante você forma, você forma um bom analista de crédito. Mas **o que a gente quer são pessoas com perfil específicos, que tenham consciência de que a nossa missão intrinsecamente é dupla** – o duplo *bottom line*, que a gente chama, que tem um resultado econômico mínimo que tem que ser respeitado, porque a gente precisa crescer, e não pode colocar em risco a instituição, então tem o lado econômico, mas tem o lado social e são pessoas que têm que saber equilibrar esses dois lados muito bem, então tem que estar alinhado com essa missão (C4E2).

Esse antagonismo de pensamento pode gerar tensões entre os colaboradores – a

diferença de identificação com produtos e mercado-alvo, contudo permanece a convergência na proposta inicial de manter seu impacto social.

[...] existe diferença na relação aos modos operantes, vamos dizer assim: "Ah, vocês nunca trabalharam num grande de banco, se trabalhassem vocês morreriam no primeiro dia", [...] as reuniões então são acaloradas, por exemplo, mas não há dúvidas sobre o propósito (C4E1).

Com certeza, enxergo, isso eu enxergo, que os dois às vezes se completam, entendeu, ao mesmo tempo, onde um é mais pragmático, o outro é mais emotivo, então isso é o que eu acho que dá o equilíbrio certo; banco sofreu muito com a inadimplência o que a gente fez – assumimos que estávamos trabalhando muito com emoção; então era muita confiança nas pessoas, e essa confiança, às vezes, negligenciávamos alguns métodos, algumas coisas que eram fundamentais para garantir o pagamento, daí entrou o racional. Há divergências sim, e isso é bom, isso, porque isso faz com que a gente analise muito melhor as situações, incluindo a análise de crédito, se não há conflito, aí tem alguma coisa errada (C4E3).

[...] A mudança está no fato de que agora estamos numa fase em que a gestão não está tanto para a emoção, nem tanto para a razão, esse é o diferencial do nosso banco hoje (C4E3).

Observa-se que os resultados são positivos, conforme descrito por um dos beneficiários.

**Eu estava com restrição no meu nome**, eu e meu sócio. Isso foi legal do banco Pérola, mesmo com a situação em que nós estávamos, eles deram essa oportunidade para a gente, **eles acreditaram no negócio** [...] peguei dois empréstimos consecutivos em dois anos [...] **hoje temos 12 funcionários, 12 famílias que se sustentam com nosso negócio** [...] temos um jovem que entrou com 17 anos na empresa, uma creperia, hoje ele é líder, está com 19 anos e já está com papel de gerência [...]. A chance de realizar esse empreendimento mudou nossas vidas (C4E4).

Os grupos e subgrupos percebem que os conflitos são necessários para a busca de novas ideias e convergem na busca por soluções criativas e evolutivas, proporcionando um clima organizacional motivador.

### *c) Dimensão de Pertencimento*

Alguns trechos das entrevistas deixam evidente o fator motivacional relacionado ao senso de querer mudar algo, uma busca relevante na forma de se mobilizar para o trabalho social. Parece ser um consenso multifacetado de engajamento, intrínseco a cada um e que reforça o objetivo de gostar realmente do que se faz, seja por um sentimento de autorrealização, seja por sentimento de percepção sobre a autorrealização de alguém.

Eu sou engenheira ambiental de formação, mas e aí eu me mudei para Sorocaba em julho, [...] aí surgiu essa vaga do Banco Pérola e apesar de não ser na minha área,

justamente **o que me chamou a atenção foi a missão do banco, seu propósito** (C4E3).

Ah, eu vivo muito bem aqui, o clima organizacional que a gente tem aqui é muito diferente, é muito *olho no olho*, mesmo, então quando a gente tem problemas, e é óbvio que temos, a gente tem um processo de alinhamento, temos visões às vezes diferentes das coisas, mas a gente sempre acaba acertando e harmonizando dentro do mesmo caminho, a gente sempre acaba remando para o mesmo lado, a minha experiência nesse ano e meio foi essa, é que apesar de toda dificuldade em meio a essa crise, que poderia gerar discordâncias mais fortes, porque num momento de crise as pessoas ficam mais suscetíveis, mas no Pérola não foi assim, foi justamente o contrário, quer dizer, a gente se uniu mais, a gente olhou mais para as coisas com cuidado e a gente se alinhou, e sempre estamos remando para o mesmo lado, então o clima é sempre muito agradável nesse sentido, é muito positivo, o clima geral do mercado não é bom, a gente sentiu uma crise aguda, isso gera stress para a gente, é claro, é claro... eu acho que tem uma coisa entre nós que é o que nos mantém de pé, entendeu, **o que nos faz prosseguir e manter a coisa funcionando, que é a nossa comunhão de propósitos**, se não fosse isso a gente não teria continuado, a gente já teria acabado (C4E2).

[...] em momentos de crise são os propósitos que fazem com que acabamos permanecendo juntos; não os aspectos econômicos que fazem manter ou não uma empresa [...] são **os aspectos até psicossociais dentro desse grupo, isso identifica um grupo que consegue se unir e remar para o mesmo lado** (C4E2).

Eu não tinha perspectiva de emprego daí fui apresentado ao Pérola [...] a vida é outra, e por isso tenho gratidão (C4E5).

Trabalhar em organizações híbridas como os Negócios Sociais não é uma tarefa trivial. Em alguns momentos, a percepção sobre como criar e executar as atividades da organização como um fim – impacto social, provoca, mesmo nas pessoas mais maduras emocional e intelectualmente, um sentimento de vulnerabilidade, não sabendo ao certo se o caminho percorrido está atingindo o propósito inaugural.

Sim, acho sempre que há dúvida, eu acho que não há quem não tem dúvida, [...] eu acho que todo mundo já pensou em desistir alguma vez, eu sempre tenho, tive dúvida, é normal [...] mas eu acho que a diferença está em quando você não desiste e motiva-se pela crença em sua origem (C4E1).

Mesmo assim, um dos efeitos dos Negócios Sociais e que, até mesmo quando se pensa em desistir, o diferencial está no “não desistir”.

#### *d) Dimensão de Aprendizagem*

Um dos limitadores do impacto social é a escalabilidade. Os desafios apresentados pelos entrevistados colocam a questão do social e do econômico dentro de um mesmo modelo de negócios que pondera ambos os aspectos. Essa característica se configura como um desafio à parte, pois tenciona a relação de equilíbrio entre objetivos distintos, e isso está evidente em todos as entrevistas, fato que se mostra como um paradigma entre o lucro e o impacto social.

Eu acho que é mais uma questão de ajuste fino, mesmo, sabe, em determinado momento, pode-se ser mais aberto e mais flexível, ter uma **escala** maior e num outro momento você ter uma escala um pouco menor, você não poder atender tantas pessoas quanto você gostaria de atender, porque senão você coloca em risco a instituição, mas em termos de missão social, não, porque o público-alvo é de risco, e a missão nessa hora, a missão se torna essencial, **porque quando a gente nega um crédito, a gente nega um crédito que iria piorar a situação do empreendedor** (C4E2).

[...] eu senti que a gente consegue ter uma **escala** maior [...] mas sem virar banco tradicional [...] porque não tem muita mágica, se for passar para uma escala de banco de mercado, que é a escala de milhões de clientes, você tem que fazer análise de crédito baseado em score, ou baseado em *behavior score* como fazem no Itaú, é uma máquina de fazer dinheiro, mas aí você perde aquilo que microcrédito tem por missão, nesse caso, negativado não entra (C4E2).

[...] a gente vai **escalar** as atividades no nordeste através dos nossos parceiros do Pérola, mas **não temos problemas com breakeven porque somos muitos pequenos e nossos custos baixíssimos, não é uma questão de breakeven, e sim, de como atingir crescimento** (C4E2).

[...] se a gente chegasse com 5 mil [clientes] a gente estaria muito bem, a gente estaria gerando superávit, a gente pagando todos os funcionários, a gente teria dinheiro em caixa para poder crescer e a gente tem uma situação sustentável (C4E2).

Se por um lado os desafios relacionados à escalabilidade, formas e processos sejam aspectos críticos, por outro, permitem aos Negócios Sociais se desenvolverem pelo processo de aprendizagem, seja pessoal, coletivo, interno, ou em relação à interação com o mercado ou público-alvo.

Sim, o projeto como banco, tem sete anos e todos os anos tem aprendizado, mas eu acho que esse último ano foi o que mais gerou aprendizado, porque a gente passou por muitos **momentos difíceis**, muitos momentos **de ruptura**, então saiu a antiga fundadora, **entra uma equipe profissional mais racional, tem o fechamento da sede original**, de uma sede que iniciou, então isso foi **bem traumático do ponto de vista emocional**, vamos dizer assim, existe um apego à origem, um apego e mesmo à origem essencial no sentido de essência, emocional, mas foi extremamente necessário para a nossa sobrevivência (C4E1).

[...] estávamos nesse processo de mudança, mesmo, como nós estávamos num período de anúncio de bastante crise, a gente estava tentando aprovar um projeto que foi aprovado para trazer uma equipe de mercado mais comprometida com impacto social e justamente foi para vir enfrentar um período de bastante turbulência e a gente conseguiu, então hoje a equipe é bastante experiente em gestão de crise, principalmente, ela continua acreditando e acredita (C4E1).

Acho que o Pérola aprendeu principalmente que a atividade de microcrédito embora seja a principal atividade do banco, pode ser corroída pela inadimplência alta [...] o mercado fica mais difícil de você abordar, então os clientes que são melhores somem e os clientes que ficam procurando crédito são muito arriscados. Então nesse momento é preciso tomar muito cuidado, você precisa ter uma política de crédito constante que ao mesmo tempo atenda a missão social do Pérola, mas que preserve a instituição, não a coloque em risco (C4E2).

A aprendizagem como fator de desenvolvimento é uma característica que relata tanto experiências positivas, quanto experiências doloridas.

Quadro 8 – Resumo das Tensões em cada uma das dimensões e critério de intensidade

Dimensão Organizacional em que ocorrem as Tensões		Intensidade da Tensão	
Dimensões	Conceitos-chave relacionados	Intensidade Observada	Explicação
<b>Desempenho</b>	Métricas entre objetivos Sociais, Ambientais e Financeiros; Expectativas dos Stakeholders	Nível 1 (não observado)	Não se verificou qualquer elemento que fizesse relação com os pressupostos teóricos.
<b>Organização</b>	Dinâmica divergente de acordo com diferentes formas de Estrutura; Práticas, Processos e Cultura Organizacional	Nível 2 (pouco observada)	É possível observar, em parte, por meio de episódios e declarações, boa parte do processo de tensão, mas não de forma completa.
<b>Pertencimento</b>	Divergência de identidade entre grupos e subgrupos em relação a aspectos sociais, ambientais e financeiros	Nível 3 (regularmente observado)	Perceberam-se a presença, em alguns episódios e declarações, de alguns elementos destacados na teoria.
<b>Aprendizagem</b>	Relacionado à linha do tempo: processo de mudança; crescimento; escalabilidade e metas a curto, médio e longo prazos.	Nível 4 (intensamente observada)	Em diversos episódios e declarações pôde-se descrever as tensões por meio dos pressupostos teóricos.

Fonte: Autor

Quadro 9 – Intensidade das Tensões observadas em cada uma das dimensões – Banco Pérola

Tensões Observadas	
Desempenho Nível 4 (intensamente observado)	(i) Foi regularmente observado tensão entre a missão social do banco com sua necessidade de equilíbrio financeiro. Fato evidenciado pelo encerramento temporário das atividades na região de Sorocaba – SP e abertura de associações para atingir o público no nordeste do país, ainda subsidiado por políticas públicas de desenvolvimento regional; (ii) necessidade de lançamento de “novos” produtos, como recebíveis e serviços de cobrança.
Organização Nível 3 (regularmente observada)	(i) Observa-se que a necessidade de contratação de gestores especialistas e experientes provenientes de importantes corporações de mercado, geralmente com foco em resultados financeiros, torna-se necessário para desenhar procedimentos que garantam a sustentabilidade financeira da organização; (ii) redução do quadro de colaboradores assim como saída de ex-fundadores e mudança da estrutura funcional da empresa indicam provável tensão de organização ao constatar desarmonia entre a forma de pensar e agir dos colaboradores.
Pertencimento Nível 1 (não observado)	A demissão de executivos e o alto índice de rotatividade de colaboradores corroboram com a compreensão de que há tensão nessa dimensão. Além disso, decidir a prioridade de alocação dos recursos – limitados, dividem a percepção entre os gestores atuais.
Aprendizagem Nível 2 (pouco observada)	A busca pelo aumento no número de concessões de crédito concedidos (escalabilidade) torna-se um fator de tensão evidente à medida que o risco de inadimplência aumenta proporcionalmente devido à crise econômica e desemprego, fatores que reduzem a “qualidade” do crédito concedido e atingem principalmente o público-alvo da organização (BoP). Implica a organização adequação do <i>score</i> entre indicadores sociais e de capacidade de pagamento.

Fonte: Autor

### ***Estudo de Caso 2 – O Moradigna***

*Projeto lógico de pequenas reformas-relâmpago orientado à redução de insalubridade das moradias da população de baixa renda e fundamento em uma metodologia criteriosa, gerenciado por uma equipe jovem com diferentes experiências, expectativas e histórias de*

*vida, tem como seu principal desafio encontrar o modelo de negócio mais adequado para equilibrar a dinâmica entre escala e fluxo financeiro.*

## *2 – O Moradigna como um Negócio Social*

A discussão sobre o conceito de Negócios Sociais, conforme indica a literatura, possui interpretações diferentes. Nesse contexto, essa pesquisa questionou os entrevistados para entender o tema a partir de suas visões. Os resultados apresentaram convergência em relação ao propósito, ou seja, de que os Negócios Sociais não têm como pressuposto a maximização do lucro, e sim sua otimização.

Com isso, a proposta de contribuir com a sociedade social e ambientalmente não pode ser entendida como redução proporcional do lucro, sintetiza um dos entrevistados “Sucesso para nós empreendedores sociais significa o quanto a gente alcança de um sonho grande que, no caso do Moradigna, são os 40 milhões de brasileiros a serem atendidos” (C3E1).

E estabelece uma relação viável entre o social e o econômico partir do modelo de negócio adotado.

Sucesso para o Moradigna é dar acesso a reformas de qualidade para milhões de brasileiros que hoje vivem em residências insalubres, melhorando a saúde e o bem-estar dessas pessoas (C3E4).

Não [desvia-se de seus objetivos sociais] porque ainda mais como o modelo do Moradigna que é um modelo que a gente financia o serviço, é muita clara a necessidade de tomada de capital para se oferecer o serviço, portanto, tanto pra gente monetizar a empresa quanto monetizar essa operação é muito importante pra atingir os objetivos sociais de mais pessoas impactadas (C3E1).

É, na verdade esse desafio não existe (desviar-se das metas sociais]. Pois para nós, não são objetivos que divergem entre si, que se distanciam entre si, são objetivos muito atrelados no Moradigna, não é, pelo menos no nosso modelo de negócios os resultados sociais são apenas alcançados com os resultados financeiros, e os resultados financeiros são apenas alcançados com os resultados sociais, é uma venda de um serviço, né. Não tem como um não andar lado a lado com o outro, então, esse desafio não existe (C3E2).

É, fazendo uma distinção, existem negócios sociais e negócios de impacto, e também negócios sociais de impacto, são várias as nomenclaturas [...] o setor *dois e meio* visa à base da pirâmide, mas também visa ao lucro como qualquer outra empresa e distribui-se esse dividendo. **Para negócios sociais, que é o do professor Muhamad Yunus, que é o caso do Moradigna, nós nascemos com uma missão social, combatendo e prevenindo insalubridade das residências das famílias de baixa renda**, só que a gente precisa vender esse nosso serviço, então como uma empresa, a gente precisa vender e precisa ter lucro, porque senão eu seria caracterizado como uma ONG que se não tivesse doações, não beneficiaria a sociedade. Então o intuito do negócio social é atender quem mais precisa de uma maneira sustentável e para que isso aconteça se constrói, cria-se um produto que seja viável para essa classe C, D e E, esse é o grande desafio. Um **produto que essa classe consiga comprar, que seja acessível à base da pirâmide**, esse é um dos pilares. O outro pilar, é que 100% do lucro da empresa seja reinvestido no próprio negócio e isso *ad eternum*, então hoje o Moradigna, e isso está previsto, isso está previsto (C3E2).

## 2.1 – O Moradigna como uma Organização Híbrida

Como consequência, é inevitável o paradigma entre os objetivos. Além dos aspectos internos de infraestrutura, mobilização de pessoas e de recursos, aspectos externos também questionam esse equilíbrio.

O contrassenso nesse caso refere-se ao fato de que o empreendedor social deve tratar os Negócios Sociais como se fossem uma organização privada, estabelecendo apenas uma contrapartida de que o resultado de suas atividades, produtos ou serviços estejam relacionadas ao impacto socioambiental.

**Prioritariamente temos atividades de uma empresa privada, eu nem diria prioritariamente, eu diria única e exclusivamente, porque o Moradigna no final do dia é uma empresa privada,** tem um CNPJ, tem os sócios, tem os funcionários, é uma empresa privada que tem um objetivo social, mas isso não faz com que a gente se caracterize como uma empresa da sociedade civil, associação ou algo sem fins lucrativos (C3E1).

Em dado momento, quando estávamos iniciando nosso relacionamento com a comunidade que atuamos, **tivemos grande dificuldade em comunicar que somos um negócio social, e não uma ONG.** Essa falta de clareza na comunicação gerou algum desgaste em nossa relação com a comunidade, **que esperava que oferecêssemos um benefício gratuito, e se frustravam ao saber que na verdade nós vendíamos o serviço.** Dessa forma, **aprendemos que a comunicação é algo muito importante para nosso negócio,** mas que talvez a própria comunidade tivesse dificuldade de entender o que é um negócio social. Optamos então por comunicar o Moradigna como uma empresa de reforma, que oferece vários benefícios para que seus clientes acessem a um serviço de qualidade (C3E4).

[...] é indiferente qual o modelo adotado ou o nome dado ao setor, até porque a gente se relaciona, na maioria das vezes, com empresas do Segundo Setor, tradicionais, que visam ao lucro (C3E1).

[...] então é uma realidade de empresa normal, isso que a gente vive, também, de acreditar, de investir e do outro lado, de chegar ao mínimo, tanto para a subsistência, **por mais que seja bonito, não paga minhas contas, no final do mês eu não posso chegar na concessionária de luz e falar que sou empreendedor social e esperar por incentivo,** tem que ter alguma coisa atrelada no financeiro para fazer valer a pena (C3E1).

[...] **compartilhamos em comum, em nosso Estatuto Social, a ideia de que quanto mais lucro nós tivermos, mais a gente vai conseguir dar acesso às pessoas e mais sustentável vai ser a nossa empresa; maior será a escalabilidade e não seremos nós que vamos enriquecer** (C3E2).

## 2.2 – Tipos de Tensões

### a) Dimensão de Desempenho

É interessante perceber que os relatos trazem um teor de apreensão ao se referirem a objetivos contrários. Aparece nesse instante certa preocupação em entender o impacto do negócio na questão de captação de investimentos.

[...] Tudo que é novo fica um questionamento: ‘Pô, geralmente os caras empresários’, ‘sou investidor, mas nunca ouvi falar de negócios social’. Mas quem a gente pode julgar, por quê? Porque quem conhece empreendedorismo social fica numa bolha, se você parar qualquer pessoa aqui na rua, na Avenida Paulista ou aqui [Jardim Pantanal] e perguntar o que é empreendedorismo social, não vão saber. Então é até prepotência nossa esperar que as outras pessoas ou investidores tradicionais saibam o que é empreendedorismo social (C3E1). [...].

[...] o modelo Yunus, o negócio social fecha várias portas, e realmente se fecharam várias portas. E não no sentido de trazer uma carga negativa, isso mas no sentido, de escolha: e escolhemos [...] Aconteceu que existem pouquíssimas chances de captação ou investimento para negócios sociais no modelo Yunus (C3E1).

A gente não foi nem na Vox, nem na Artemísia, porque são focos diferentes. O Moradigna é um negócio social, modelo Yunus. Existem vários modelos de negócio social; de impacto social, de negócio de impacto; da base da pirâmide; existem várias nomenclaturas, mas a principal divisão é entre os negócios sociais que reinvestem os lucros e os negócios sociais que podem repartir o lucro. O Moradigna surge da sociologia, dos motivadores do professor Yunus. Sendo assim, a Vox Capital só faz captação, só investe em negócio que distribui dividendos, é um fundo de capital que toma múltiplos para os seus investidores, então a gente não se enquadra em nenhum portfólio da Vox Capital. A Artemísia, por outro lado, não tem essa definição, não tem essas caixinhas, mas escolhe os negócios sociais de qualquer forma. A Artemísia nada mais é que uma articuladora que conecta investidores com as suas empresas (C3E1).

O Tabela 3 mostra a evolução das reformas nos primeiros dois anos de vida do empreendimento e segundo metas a curto prazo:

Tabela 3 – Diferenças entre reformas realizadas e reformas em perspectiva

ANO	NÚMERO DE REFORMAS REALIZADAS	NÚMERO DE PESSOAS IMPACTADAS	PERSPECTIVA DE REFORMAS	PERSPECTIVA DE FATURAMENTO BRL (*)
2015	16	67	-	80 mil reais
2016	181	763	-	905 mil reais
2017	30	124	120	600 mil reais
2018	-	500	400	2 milhões de reais

Fonte: Moradigna, 2017  
(\*) valor estimado a partir do cruzamento e análise dos dados primários e secundários.

Fonte: Autor

É possível notar por esses dados que o efeito da escalabilidade nas contas desse empreendimento é fundamental, tanto para a abrangência do impacto social, quanto para o crescimento em faturamento da organização. Ambos se mantêm proporcionais à média do número de pessoas impactadas e de faturamento por unidade reformada.

Outra observação importante a ser notada é que houve uma queda proporcional e significativa do número de reformas realizadas entre 2016 e 2017. Esse fato relaciona-se ao

fluxo de caixa necessário para subsidiar demandas futuras, e não está relacionado com queda na demanda de mercado, uma vez que essa demanda já está formada.

A crise econômica que afeta as famílias poderia justificar essa queda, contudo foi observada por observações de campo que a prioridade de gastos dessas famílias está na melhoria das moradias, uma vez que isso implica redução de doenças e bem-estar. Essas famílias, conforme observado, não têm perspectivas de poupança, pois a renda familiar é muito baixa e o bem-estar de viver melhor no dia a dia supera as expectativas a longo prazo.

De acordo com o trecho da entrevista abaixo, é possível verificar o desafio em relação ao fluxo de caixa da empresa.

Dar acesso a reformas de qualidade para pessoas de classe C, D, E significa dar crédito. Esse é um ponto crucial no nosso modelo financeiro, e um dos limitantes do crescimento da empresa, pois está relacionado à capacidade de fluxo de caixa. Não considero que sejam conflitantes, mas são características que estão intimamente associadas, uma está em função da outra (C3E4).

Entretanto, a necessidade de atender às expectativas de todos os envolvidos, inclusive dos sócios ou acionistas, torna-se um desafio paralelo.

Eu acho que o Moradigna se difere muito num aspecto positivo na agilidade das decisões, que é uma característica que a gente tem por sermos uma empresa um tanto jovem quanto pequena ainda. Então os conflitos que surgem são rapidamente resolvidos, [...] os *feedbacks* são constantes no dia a dia, e a gente acaba resolvendo as coisas muito rápido, diferente de uma empresa com mil funcionários (C3E1).

**[...] o que trava a nossa questão é o financeiro**, porque é o seguinte, **ser o banco e a construtora, ao mesmo tempo, a gente acaba atrasando por uma questão de fluxo de caixa**, porque tem demanda, a gente só não consegue por conta do risco, não é, e porque a gente não tem nenhum aporte. **Então o que trava o que a gente está focado hoje, como um negócio social, a gente quer escalar** (C3E3).

Para a gente, o risco é maior quando a gente vende para classe C e D, tem risco de inadimplência, e tem uma série de outras coisas que acontecem, a gente divide em 12 vezes. No primeiro mês, como a gente faz a reforma em uma semana, não é, no máximo, geralmente, a gente tem todo gasto com material, mão de obra e gestão eu pago no primeiro mês, a gente fica mais 11 meses recebendo, não é. O que a gente faz também, para ajudar no fluxo de caixa, é **conseguir parcerias com empresas fornecedoras da construção civil, são tintas, a parte elétrica, cerâmica, a gente tenta conseguir parceiros que façam para a gente um preço mais barato de material e joguem o pagamento mais para frente possível, não é, tem empresas que dão 60 dias de carência, então isso ajuda no nosso fôlego** (C3E3).

Nessa questão relacionada a alcançar o breakeven, eu nem sei avaliar direito, **porque a gente nunca pensou em alcançar o breakeven, porque a gente nunca investiu, não é, você alcança o breakeven quando você aporta capital** e tem que e você retorna esse capital de alguma maneira, aí você está alcançando esse breakeven. **Como a gente sempre cresceu organicamente com o dinheiro que girava dentro da empresa, a gente nunca tomou capital** (C3E1).

Contudo, o processo de escolha é considerado como uma condição lógica no processo de decisão desse tipo de empreendedor.

A gente nunca questionou não ser um negócio social modelo Yunus simplesmente porque a gente decidiu (C3E3).

### *b) Dimensão de Organização*

Em outro relato, a partir de um comentário de um dos gestores, implica o entendimento de que o impasse é interno, uma questão de infraestrutura, planejamento e eficiência operacional e financeira.

Então, o nosso principal desafio seria desvincular essa financeira da empresa de reforma, que é uma meta que nós temos para 2017, arrumar um parceiro que seja um banco, arrumar um parceiro que seja dessa área financeira. A gente quer ser uma empresa especialista em reforma, e essa operação financeira hoje toma muito do nosso tempo e dos nossos braços, então esse é o principal desafio, a gente não cresce hoje quanto a gente poderia crescer, porque a gente não tem esse parceiro financeiro ou ainda não chegamos numa solução superinovadora no Brasil que resolva essa questão do financiamento das reformas (C3E1).

Para que a empresa consiga atingir os resultados esperados, precisamos de grande esforço para que a gestão financeira e a gestão de operações estejam equilibradas. Isso porque, no nosso modelo atual, aumentar o número de reformas implica a disponibilização de crédito para nossos clientes, e essa operação é muito delicada para nós (C3E4).

**Quem não tem renda, quem vive com menos de R\$ 1.000,00 por mês, a gente classifica que essa família vai ser beneficiada como filantropia, que a gente tem uma parceria com instituto Phy, hoje, que patrocina 8 reformas por mês com o preço médio de 4 mil reais para essas famílias que não têm condições de pagar. Para famílias que ganham acima de R\$ 1.000,00, R\$ 1.500,00 a gente consegue vender, então uma família que tem R\$ 2.000,00 mil reais de renda familiar, a gente oferece parcelas de R\$ 300,00, mais ou menos, ela consegue comprar, em 12 vezes dá R\$ 3.600,00, que dá um valor médio razoável de uma reforma de um cômodo, por exemplo, que é aí que a gente consegue vender. Então a nossa proposta do Moradigna, inclusive, enquanto negócio, enquanto venda e enquanto geração de receita, para famílias com renda superior a R\$ 1.500,00 até R\$ 4.000,00, mais ou menos, renda familiar. Inferior a isso, que é a classe E, que a gente classifica aqui internamente, nós nunca conseguimos atender se não vira filantropia (C3E2).**

A ideia é que a gente tenha lucro, sim, o que acontece é que em 2016, o primeiro ano de empresa, a gente atingiu breakeven, saímos praticamente no zero a zero. [...] a questão breakeven enquanto resultado, não é enquanto fluxo de caixa, porque a gente está sofrendo com inadimplência [...] tenho 5 a 10% de lucro, e inadimplência de 10% (C3E2).

A grande questão é que quando eu dou crédito, eu não estou tendo a garantia de pagamento, e a inadimplência é de 10% por isso estamos institucionalizando uma modalidade de consórcio, então a gente vai pegar entre 10 e 15 famílias com parcelas de R\$ 250,00 por mês, durante 15 meses, vamos sortear uma por mês (C3E2).

Então a gente fez um ano em setembro de 2016, entramos no nosso segundo ano, aí, já são mais de 150 clientes atendidos, mas de um milhão movimentados na comunidade e todos os resultados que tem no site, enfim, de premiação, tal, reconhecimento bacana, devido ao crescimento da empresa, aí, exponencial nesse primeiro ano, exponencial ponto 1, pela demanda. [...] O Reforma Express, é uma reforma rápida em quatro, cinco dias, que custa entre 4 mil e 5 mil reais e o principal é que a gente parcela em até 12 vezes sem juros. Isso é o que faz com que as famílias tenham acesso ao nosso serviço (C3E1).

A tensão então se encontra na questão de subsidiar o modelo estabelecido aos objetivos dos Negócios Sociais a partir de um modelo tradicional. O levantamento de questões como essa pode levar os Negócios Sociais desviarem-se de sua proposta inicial.

Então a empresa poderia estar atendendo aqui, mas poderia estar atendendo o Morumbi, fazendo reforma em apartamento, com a estrutura que a gente tem, com o time que a gente tem, com os parceiros que a gente tem, e a gente chegou nessas discussões, mas essas discussões já vieram para a mesa, já. **Pelo alinhamento dos sócios nunca veio a discussão de: "Vamos parar de fazer reforma aqui no Jardim Pantanal e vamos ganhar dinheiro no Morumbi", isso nunca rolou, mas já rolou discussão do tipo: "Por que a gente não faz reforma no Morumbi a um preço maior para subsidiar as reformas do Jardim Pantanal"** (C3E1).

[...] **as decisões são sempre tomadas pelos sócios, e com inputs de toda equipe.** A gente tem uma vez por mês, a gente tem o Moradigna Day, que é uma reunião onde a gente para, meio que coloca a empresa em *standby*, as obras continuam rolando, mas aí a gente vem para cá todo mundo trabalhar junto, discutir, pô, levantar os pontos, tal, e é muito importante, eu acho que é uma cultura que para se ter uma base de confiança, você precisa ser transparente (C3E1).

**Se não houvessem essas diferenças de pensamentos, acho que a gente não chegaria a soluções tão inovadoras** e talvez a empresa não existisse hoje. Então uma das chaves do sucesso da Moradigna com certeza é a sociedade, é a divergência, é o dia a dia conflituoso que nos força a enxergar e criar mudanças boas na sociedade (C3E2).

Para que isso seja evitado, parcerias são estabelecidas, envolvendo, assim, a cadeia produtiva como um todo, num processo ganha-ganha entre setores distintos, mas que operam sob um mesmo propósito, nesse caso específico, viabilizar ambos os negócios.

A gente tem dois tipos de parcerias, então vamos abrir uns parênteses: dois tipos de parcerias com a indústria da construção: fornecimento social e patrocinador de impacto: fornecimento social, são empresas da indústria da construção que vendem para a Moradigna uma quantidade muito pequena, porque nós não somos uma grande construtora, a preços bem baixos. Então a grosso modo, nós temos três níveis de preços que essa indústria de construção pratica: o preço para o Home Center, que é C&C, Telha Norte, que é um preço ao consumidor final; um preço que ele pratica para a construção civil, que a Cirella compra, que as grandes construtoras compram, que já é bem inferior por conta de volume e um preço que a gente quer que eles pratiquem com a gente, porque somos do negócio social. **Ao final de todo esse processo, o preço que a gente consegue com eles é geralmente 40 a 50% do preço de gôndola do home-center** desses materiais (C3E2).

**Eles dão, alguns dão de 30 a 60 dias de carência e de 3 a 6 vezes de pagamento no boleto. Uma condição completamente especial, não comercial, mas que a gente consegue estar conseguindo moldar um pouco a cabeça das empresas que têm esse engajamento. Esse é o fornecedor social. E tem o patrocinador de impacto, são empresas que não conseguem defender na estrutura interna um preço subsidiado e uma condição de pagamento diferenciada para uma empresa como eu, eles têm dificuldades de ter esse relacionamento comercial, então eles preferem doar. Então eles preferem fazer bonificação. Então a gente fala: "Olha, para este ano, eu vou precisar por mês, destes materiais que você fornece", Coral, a Coral é uma grande parceira da Moradigna há mais de ano, 100% das tintas e derivados que a gente utiliza em nossa operação é doado pela Coral** (C3E2).

E assim outras marcas, também, como a Amanco, é patrocinador de impacto, fizemos agora uma parceria de um ano com eles. E para fechar essa parte da parceria, o que é muito importante, também, é a visibilidade na comunidade, então a gente tem o Clube VIP que a gente chama, que **o Clube VIP é uma capacitação que o Moradigna dá, o Moradigna faz o link entre a nossa mão de obra e essas grandes empresas da indústria da construção para dar capacitações de melhor aplicação do material**, de melhor rendimento do material. Então quando a gente faz uma parceria com a Coral, com a Amanco, com a Vedacit, a gente também abre o nosso espaço, cede o nosso espaço para eles virem na comunidade e darem capacitações do material deles para os nossos funcionários e também para a comunidade, **a gente abre para a comunidade. Qualquer pessoa da comunidade que tem interesse** (C3E2).

É uma troca e porque é bom para as empresas, também, porque elas conseguem ter acesso a um público que elas não têm, eles começam a entrar na base da pirâmide, de pouquinho em pouquinho estão criando a sua marca. Hoje a Coral é conhecida aqui no Jardim Pantanal, os pedreiros que trabalham na Moradigna hoje, gostam de Coral (C3E2).

Houve vários contrassensos internos em principio se forneceríamos e como forneceríamos porque não entendíamos a proposta deles ... sabíamos do potencial do negócio porque o público-alvo deles é imenso ... e não tínhamos acesso a esse público...não fazem ainda parte da nossa estratégia de vendas, mas agora sim por intermédio do Moradigna (C3E7).

A análise para admitir um novo cliente na carteira não é feita por apenas um setor da empresa de forma individual, temos um critério para admitir novos clientes diretos. O Moradigna passou por esse critério como qualquer outro potencial cliente ou empresa por aqui, na área comercial e de marketing, depois houve o parecer do departamento jurídico e da controladoria. Sem esse critério, nenhum novo cliente pode ser credenciado. Nesse processo, o Moradigna foi avaliado e, deu certo, senão, não acredito que forneceríamos (C3E7).

Outro aspecto relacionado a práticas e processos refere-se à emulação de dinâmicas bem-sucedidas de empresas correlatas, como é o caso de um “concorrente amigo”.

[...] a Vivenda tem kits de reforma, o nosso é uma coisa mais customizada, eles têm o Kit Banheiro, o Kit Cozinha, o Kit Sala, o Kit Quarto. Nós não, nós levantamos a insalubridade, a gente faz o orçamento e é customizado (C3E2).

Em relação à infraestrutura, o Moradigna busca ajuda de assessoria profissional de Institutos relacionados aos Negócios Sociais.

[...] a gente toma cuidado com esse processo, com essas definições de acompanhamento, com essas definições de reporte, justamente por isso, pensando numa empresa maior, pensando numa empresa que não vai ser só de amigos, não vão ser todo mundo não que as pessoas não vão se odiar, mas no sentido de manter essa base de confiança que veio de outros lugares. E também porque como que a gente fez isso, não é, a gente conta com a ajuda de diversos parceiros, um dos parceiros que a gente tem agora é o Instituto Quintessa, que a gente está passando por um processo de o pessoal chama de aceleração, mas o objetivo não é de acelerar o negócio, o objetivo do Instituto Quintessa é justamente preparar a casa, arrumar a casa para dar um salto maior, então a gente está num processo com eles de desenhar todos os processos do Moradigna, todos os pactuais, todos os organogramas, todos as áreas de tomada de decisão para que seja uma empresa totalmente consolidada e pronta, por exemplo, a ser replicada (C3E1).

Figura 14 – Organograma do Moradigna, março 2017



Fonte: Autor

A partir de um dos relatos, é possível observar tensões relacionadas à estrutura interna da empresa, principalmente na mobilização de recursos humanos. Aspectos de informalidade dão espaço à necessidade de manter um fluxo de caixa minimizando custos relacionados aos impostos.

O vínculo é o mesmo, que é nenhum, hoje, é informal. A empresa inteira, hoje, a gente está na informalidade. Para a equipe de obras a gente trabalha no sistema de empreita, então a gente fecha um projeto com a equipe, acorda os dias, o escopo, eles entregam no prazo combinado. E da equipe administrativa a gente tem um sistema meio de uma relação de funcionário, mas a gente ainda não conseguiu registrar a equipe, enfim. Mas também é horário fixo, todos os dias, todo mundo trabalha com dedicação exclusiva, a gente só não está na formalidade ainda, muito pelo momento da empresa, a gente teve que fazer uma escolha e aí a gente resolveu correr esse risco no nosso primeiro ano. A ideia é que a gente, o quanto antes, regularize a situação, principalmente com a equipe administrativa (C3E4).

Então é assim que a gente está organizado hoje, os funcionários não têm a descrição formal, a gente também não tem planos de carreira e para a gente essa é uma dificuldade, de entender como que o Moradigna gere o RH, que o Moradigna pudesse ter contrapartidas mais claras no desenvolvimento profissional das pessoas. A gente tem, porque a gente trabalha num ambiente dinâmico e conforme as coisas vão acontecendo, a gente vai aprendendo, para a experiência profissional de todo mundo aqui é muito relevante, mas não é uma coisa planejada com cuidado (C3E4). Os times de campo são informais, também, essa até é uma das nossas principais dúvidas, assim, desde o começo da empresa, o que a gente faz, se a gente coloca eles em CLT, ou se a gente faz o MEI (C3E4).

Inclusive há percepção de confronto entre as mensagens. Se por um lado se preconiza o comprometimento, por outro, tê-lo em situação informal diverge de sua missão.

Nossos pedreiros são 100% são formalizados, são MEI, talvez a gente corra o risco de vínculo empregatício [...] inclusive a gente está tendo uma discussão um pouco até a mercado, até um pouco acima do mercado. Hoje um pedreiro ganha por volta de 130 reais por dia e um ajudante, 70 reais por dia. Esse é o preço que o mercado

prática, quando eles vão fazer um serviço na casa de uma pessoa, eles cobram isso ou até um pouco menos, porque eles fazem por empreita. Então a gente viu que hoje a gente é até um pouco (//) eles cobram um pouco mais da gente (C3E2).

Nossos colaboradores são jovens, colaborativos, engajados e inovativos. Essas características são fundamentais para nós, pois precisamos de colaboradores que estejam empenhados em empreender o Moradigna (C3E4).

Os funcionários são bem familiares, como é uma empresa pequena, isso nos permite convidar as pessoas para fazer parte, quem quiser se inscrever sabe da premissa que para a gente é acreditar no negócio, acreditar no modelo, acreditar nessa metodologia antes de qualquer currículo, antes de qualquer base técnica, tal. Porque tudo que é técnico, tudo que tem que aprender, tudo que foi você aprende, agora, **ninguém aprende a gostar de negócio social, ou você gosta, ou você não gosta. Ou você acredita ou você não acredita, então a gente busca essas pessoas que acreditam**, que acham que é bacana, que acham que pode dar certo e que aí, sim, dentre as pessoas que têm as melhores características para ocupar essa vaga (C3E1).

Grupos internos divergem entre si pela motivação inerente a cada um.

### *c) Dimensão de Pertencimento*

Percebe-se que na maioria dos relatos há um desejo de quer bem ao outro, proporcionar algo diferente.

[...] não se pode trabalhar para a empresa que cada um dos sócios querem, a gente tem que trabalhar para a empresa que os três sócios querem – juntos. Pode parecer óbvio mas é um erro muito comum de empresas jovens e houve várias outras falhas a partir desse desalinhamento, nada de estrutural, mas **isso fez com que a gente passasse por uma *coaching* para poder definir qual era essa empresa que o trio [de sócios] gostaria de ter. E isso foi muito importante pra gente, foi uma megalicção aprendida** e fez com que a gente trabalhasse muito melhor agora, já no início de 2017 pra frente (C3E1).

[...] **ninguém tinha formação na área financeira, nem tínhamos interesse, nem conhecimento, e aí foi por isso que convidamos o terceiro sócio, que é contador de formação, trabalhou muito tempo no mercado financeiro, está fazendo mestrado no Insper sobre estratégia de mercado, então a gente formou um trio que se complementa**, tal, que se ajuda (C3E1).

Os relatos indicam que não basta o indivíduo ter tido a possibilidade de inclusão social; trata-se também da capacidade de interferir na ascensão daqueles que estavam próximos a ele, nas mesmas condições de insalubridade. Esse desejo pode estar atrelado ou a um sentimento de gratidão, pelo privilégio da ascensão social conseguida muitas vezes por esforço pessoal, ou familiar, ou a um sentimento de culpa.

[...] eu sou morador acho que, porque que o Moradigna surgiu, o Moradigna surgiu porque eu sou morador, fui morador aqui do Jardim Pantanal, tenho 22 anos, morei durante 21 anos, saí daqui recentemente e é um bairro alagadiço, tem esse nome porque aqui na mão onde a gente vai não dá para ver, mas três ruas depois já é o Rio Tietê, mesmo, que passa aqui atrás e aqui é área de transbordo do rio, não deveria existir nada disso aqui, isso aqui deveria ser uma área descampada para o rio

transbordar, encher e descer, como tem que acontecer com todo rio. Porém existe uma comunidade consolidada aqui desde a década de 80, os meus pais vieram para cá do nordeste, tentaram viver em São Paulo, aquela história que todo mundo conhece, na década de 80, então eu nasci aqui em 84, e a gente sempre viveu uma situação de enchente. As situações de enchente foram até resolvidas com algumas obras, algumas intervenções de governo, da Prefeitura ao longo do rio, então hoje em dia é bem raro acontecer alguma enchente, faz uns quatro, cinco anos que não acontece uma enchente aqui no Jardim Pantanal e conforme os anos foram passando, se tornou cada vez menos recorrente. Porém por ser uma área que era transbordo de rio, se você cava um metro do chão, já tem água, já, o nível da água é muito alto, então as casas são muito úmidas (C3E1).

Essa distância entre um sentimento e outro nos remete novamente ao conceito de Sen (2010) ao definir que o comportamento individual não possa ser entendido como um processo de escolha racional. Em outras palavras, há um interesse próprio para se interessar pelo outro.

Quer dizer o seguinte: se a condição de miserabilidade incomoda a outrem, esse precisa resolver seu incômodo, e parte daí sua motivação. Se essa condição miserável não incomoda, o ato de ajudar a resolver passa a ser legítimo (SEN, 2000, p. 343-344).

E por viver nisso, viver numa casa com mofo, eu e a minha família moramos numa casa totalmente insalubre durante grande parte dos meus anos, da minha vida, foi que surgiu a motivação, não é, quando eu entrei na faculdade, eu conheci o Movimento Choice, a Artemísia, aí conheci o que eram negócios sociais, me interessei e vi que podia ser não só resolução para um problema que eu vivia, como uma carreira, também, não é, eu estava fazendo estágio, tal, não estava mais tão feliz com o estágio e aí resolvi empreender o Moradigna em 2014, e aí na (//) aí eu coloquei a ideia na incubadora da faculdade, eu fiz engenharia civil no Mackenzie, coloquei a ideia na incubadora, a gente foi aprovado, ficamos seis meses na incubadora, na virada de 2014 para 2015 a gente fez as nossas primeiras reformas. E aí com as primeiras reformas a gente já tinha pagado no processo de aceleração, foi aí que a gente se inscrever no processo de aceleração da Yunus, aí nós passamos pelo processo de aceleração da Yunus até setembro de 2015 (C3E1).

Moradigna começou em meados de 2014, quando o meu sócio-fundador, que é o Matheus, que é morador aqui do Jardim Pantanal, queria dar uma solução perene para um programa perene, que é a insalubridade das residências, ele viveu toda a sua infância e adolescência numa casa insalubre, ele vem de uma família bastante humilde e aí quando ele começou (//) entrou para a faculdade de engenharia, ele começou a se engajar na empresa, no negócio social (C3E2).

A gente identificou que essas insalubridades a gente resolve com pequenas reformas. Então não são reformas complexas, não são reformas grandes que exigem muitos trabalhos, são reformas pequenas, simples reparos que podem transformar a saúde daquela família (C3E1).

**Cresci e vivo ainda na comunidade do Jardim Pantanal, só que agora do outro lado – Jardim Helena atravessando a rua, um bairro pobre, mas não favelado ... por isso, ajudar pessoas que por muitas vezes eu joguei bola junto com pé descalço na lama da rua porque a Prefeitura só entrava aqui – ou quando tinha enchente ou quando era época de votação – me dá emoção. E ainda, sou profissional. O Moradigna me deu uma vida profissional que eu não tinha, eu ganho dinheiro com isso, e ainda ajudo a quem puder ... minha opção está aqui (C3E6).**

[...] eu conheci o empreendedorismo social [...] sob a premissa de acabar com a desigualdade, isso para mim é um mantra (C3E1).

A modalidade encontrada para resolver alguns conflitos de identidade entre os

entrevistados foi a contratação de profissionais especializados como psicólogos e psicanalistas que propuseram sessões de acompanhamento individual e coletivo para entendimento e posterior alinhamento das metas a curto, médio e longo prazos da empresa.

[...] para resolver conflitos mais tensos, a gente passou por sessões de **coachings individuais**. Eu tenho um sonho com o Moradigna, que é diferente do sonho dos outros dois sócios [...] mas quando vem uma discussão dessa, a gente olhasse para a parede e fizesse o paralelo. De acordo com isso que a gente está discutindo como sociedade, que tipo de decisão a gente tem que tomar? É bem complexo [...] a gente nasceu para atender a classe C, D e E, as classes que mais precisam, daí eu puxo para esse lado de que o objetivo da empresa é melhorar a condição de vida dessas pessoas, mas o Rafa puxa para o lado financeiro, então nem um nem outro está errado, nem correto; como nem um nem outro está errado nem correto a gente desenvolveu para esse ano um produto que é a venda **pré-pago, a reforma**. [...] primeiro paga, depois a gente realiza a reforma. Uma outra coisa que a gente desenvolveu numa discussão dessa é o **modelo de consórcio**, também, então reunir 10 famílias, cada uma paga uma parcela e a gente sorteia e realiza uma reforma por mês, que é uma reforma à vista para a gente e não pesa no bolso das 10 famílias. E para atender o pessoal menos pobre, **a gente desenvolveu um produto que chama reforma design, que é uma reforma que tem porcelanato, tem umas cores especiais, então esse tipo de discussão é riquíssimo e é daí que surgem as melhores soluções para a gente tanto atender os anseios dos sócios**, mas principalmente do que a sociedade como uma só (C3E1).

É do meu interesse que a Moradigna cresça, não existe filantropia, não existe voluntariado na Moradigna, a ideia é que todos sejam remunerados, equiparações ao mercado (C3E2).

**Eu gosto muito de trabalhar com o desenho de novos produtos, de novos processos, eu gosto muito de inovação, e como é uma empresa nova que tudo tem que ser desenhado**, esse tipo de atividade de fazer o bem me traz esse tipo de sentimento. Sim, percebem, com certeza (C3E1).

**Me sinto muito bem trabalhando no Moradigna. Tenho bastante liberdade para contribuir em decisões estratégicas da empresa e empreender dentro de minhas próprias atividades. Do ponto de vista de carreira, é um grande desafio participar de uma empresa jovem, e acredito que essa experiência agrega muito às minhas competências profissionais. Além disso, é uma imensa satisfação pessoal reconhecer que meu trabalho impacta de forma positiva a vida de muitas famílias [...] todo meu ciclo social percebe isso** (C3E4).

Sou muito feliz de trabalhar na Moradigna, eu acho que é uma realização muito grande. **Mas é um risco**, não é, hoje eu estou depositando, saí do mercado, trabalhava em grandes empresas [...] todo mundo só trabalha no Moradigna por identificação, ganham menos que o mercado poderia oferecer [...] a parte de overhead, que a gente chama, de gestão da empresa, ninguém saiu (C3E2).

O debate acerca de criar um modelo de negócios que pudesse operacionalmente integrar objetivos paralelos e competitivos entre si (social e financeiro), foi bastante enriquecedor durante as entrevistas.

#### *d) Dimensão de Aprendizagem*

A questão da escala nas atividades dos Negócios Sociais impacta em seu crescimento. A relação direta entre esses objetivos foi a menção mais utilizada pelos entrevistados em suas

falas, todavia, a forma pela qual atingir esse equilíbrio, também perfaz grande parte dos diálogos. O desafio consiste na variável – escalabilidade.

[...] parte do Moradigna enquanto empresa de reforma, para que a gente consiga contratar nessa empresa eu preciso financiar, senão o Moradigna não existe. **Então hoje o nosso grande problema, o que limita essa escala é a parte do crédito**, porque como você bem falou, a gente fica nessa linha tênue, não é, pô, eu tenho que dar crédito para quem nunca ninguém deu, que não é a minha expertise enquanto Moradigna, não tenho o know-how, não tenho diversificação, não tenho credita rating, por exemplo, não tenho expertise no ramo, não tenho escala, não é, já que o meu risco está diversificado, **estou numa comunidade, se há um efeito manada por não pagamento, eu quebro a minha empresa, por exemplo, então esse é um risco que o Moradigna não quer correr definitivamente** (C3E2).

Parcerias com uma grande instituição financeira ou com uma parceria pública, da mesma forma que tem o Minha Casa, Minha Vida, que é um programa para construção de novas residências, poderia ter um crédito específico para reformas das residências e para parcerias, também, de grandes instituições privadas (C3E2).

Então até o ano passado a gente foi muito bem nas vendas no boca a boca, que a gente disseminou o Moradigna na comunidade. Entrando no período de sazonalidade, a gente não pode mais ser reativo, a gente teve que ser mais proativo, então hoje a gente tem um plano de comunicação sendo executado (C3E4).

[...] **a parte de escala é um mercado abundante, a parte do Moradigna enquanto empresa de reforma e construtora, está bem redondo, a gente consegue arredondar ainda mais, estamos nesse período. Só que eu preciso e aqui eu consigo ser buscar-se cada vez mais barato, porque eu vou comprar cada vez mais barato e eu vou capacitar cada vez mais a minha mão de obra** (C3E2).

No caso do Moradigna a gente não deixa com que ele se comprometa com mais de 15 a 20% da renda, por mais que ele queira (C3E2).

**Então, referente ao aprendizado, eu acredito que um dos maiores erros que o Moradigna cometeu que foi a respeito do alinhamento dos sócios** tal, a gente formou a sociedade em maio do ano passado (2016) e **até o final do ano ficou muito claro qual era o propósito da empresa, porém, cada um faz a leitura do propósito da empresa de uma maneira diferente, não é**, e a gente nunca tinha se alinhado em referência a isso, então, cada um na sua mesa trabalhava em prol da empresa que queria, né (C3E1).

[...] nos últimos seis meses, **crescer dói; crescer dói bastante, porque você vai empregando mais pessoas, cria-se acesso a mais e a novos mercados**, Reforma é um mal necessário, e todo mundo precisa – do Jardim Pantanal ao Morumbi, e o problema é o mesmo: ninguém acha pedreiro de confiança, ninguém sabe comprar um material de construção, ninguém sabe planejar uma reforma (C3E1).

**Sinceramente, acho que hoje a gente já está otimizando os processos, o ano passado a gente fez mais de 150 reformas, então foi tudo muito rápido, a gente cresceu muito rápido. Então eu acho que esse ano a gente está muito mais focado em otimizar, deixar redondo e criar processos para escalar do que propriamente aprender ou testar o modelo. O modelo acho que já foi bem testado, eu acho que a gente já está muito mais nessa fase e a gente está até testando essa questão da terceirização dessa parte do crediário** (C3E3).

Assim como nas perspectivas a longo prazo.

“Olha, essa obra a gente orçou em sete dias”, se os pedreiros – time de obra – passarem do prazo, eles vão continuar trabalhando sem receber os dias adicionais, no sistema de empreita, mas se eles anteciparem a obra, a entrega da obra, eles ganham um bônus, e é um bônus assim, estratosférico que a gente combinou com eles. E aí **a obra de sete dias que ele fazia em oito, ele começou a fazer em cinco**, e aí a gente jogou esses cinco para o nosso orçamento: essa obra aqui, em vez de

sete dias, sai em cinco. E eles estão fechando em três, então a gente tem uma obra de oito dias que a gente que eles faziam no ano passado, **esse ano eles estão fazendo em três dias** (C3E4).

**[...] em janeiro a gente fechou com zero atraso de obra, e todas com qualidade** (C3E4).

Quando questionado sobre o fato de endividar mais as famílias pela venda de reformas, ao contrário do modelo de negócios relacionado à concessão de microcrédito que permite desenvolvimento empreendedor e renda ao beneficiário, a resposta apresentada, e ilustrada pela entrevista, prevê mais uma vez o conceito de que o problema da pobreza em si não que certa faixa da população não tenha acesso a produtos e serviços, vai além; trata-se de ver a pobreza de uma forma multidimensional, implica justiça social, quer dizer, a pobreza priva o indivíduo de desenvolver as capacidades plenas que poderiam atingir se não fossem pobres – seria, portanto, uma forma de atingir sua liberdade.

Sim, eu acho que levamos um custo para quem nem tem dinheiro, mais acho que aí as coisas estão sendo misturadas no que é a metodologia. O discurso do Prof. Yunus sobre o que é um Negócio Social é mais amplo, é um modelo de negócios [...] O modelo pelo qual ele ganhou o Prêmio Nobel é mais amplo do que aquele que empreendido no final do dia – que é apenas uma parte o que é um Negócio Social. O banco de microcrédito e o negócio de Danone, são exemplos. Então para ser uma empresa social você tem que ser um negócio de Danone ou um banco de microcrédito? Não, negócio social é qualquer negócio que tem como proposta melhorar as condições das classes C e D e E, e que renda sobretudo lucro, essa é a base. E o Moradigna atende perfeitamente a essa base. Agora, relacionado a **gente ser uma dívida, só uma dívida para a família, esse é um ponto bem crítico**, porque sim, é uma dívida para a família, porém é apenas uma dívida; e sim, o que isso significa. É um investimento para a família, e é aí que entrariam os medidores qualitativos, que a gente não tem. A gente não consegue mapear o que muda na saúde da família, na harmonia entre os parentes, do empoderamento: ‘Putz, na minha casa os outros ambientes também podem ser saudáveis, podem ser bonitos’; fatores de empregabilidade de desejo de transformação: ‘Puxa, se outras pessoas conseguiram emprego para fazer a reforma com o Moradigna, eu também posso’. Então para a família é um investimento, não é uma dívida, pois em primeiro lugar, a reforma é um bem durável, podemos classificar assim. Assim, mesmo sendo um serviço, o que fica é um bem durável, então acaba sendo um investimento para a família que vai além dos indicadores quantitativos (C3E1).

Nesse sentido, a resposta de um dos gestores entrevistados corrobora com o conceito descrito.

Quadro 10 – Resumo das Tensões em cada uma das dimensões e critério de intensidade

Dimensão Organizacional em que ocorrem as Tensões		Intensidade da Tensão	
Dimensões	Conceitos-chave relacionados	Intensidade Observada	Explicação
Desempenho	Métricas entre objetivos Sociais, Ambientais e Financeiros; Expectativas dos Stakeholders	Nível 1 (não observado)	Não se verificou qualquer elemento que fizesse relação com os pressupostos teóricos.
Organização	Dinâmica divergente de acordo com diferentes formas de Estrutura; Práticas, Processos e Cultura Organizacional	Nível 2 (pouco observada)	É possível observar, em parte, por meio de episódios e declarações, boa parte do processo de tensão, mas não de forma completa.
Pertencimento	Divergência de identidade entre grupos e subgrupos em relação a aspectos sociais, ambientais e financeiros	Nível 3 (regularmente observado)	Percebeu-se a presença, em alguns episódios e declarações, de alguns elementos destacados na teoria.
Aprendizagem	Relacionado à linha do tempo: processo de mudança; crescimento; escalabilidade e metas a curto, médio e longo prazos.	Nível 4 (intensamente observada)	Em diversos episódios e declarações pôde-se descrever as tensões por meio dos pressupostos teóricos.

Fonte: Autor

Quadro 11 – Intensidade das Tensões observadas em cada uma das dimensões – Moradigna

Tensões Observadas	
Desempenho Nível 2 (pouco observado)	(i) As evidências que identificaram certa tensão em buscar equilíbrio financeiro (maior rentabilidade) em atender a públicos não alvo, mostrou-se de baixa ou nula intensidade à medida em que houve resolução do conflito a partir de consenso da equipe no cumprimento de sua missão. Tarefa que foi intermediada por sessões de <i>coachings</i> profissionais e orientados aos gestores de forma individual e coletiva; (ii) foi observada convergência entre atingir as metas econômicas a partir do incremento do número de pessoas impactadas, ou seja, pelo aumento do número de reformas / ano; (iii) a escolha pelo modelo de negócios Yunus favorece o critério dessa escolha.
Organização Nível 4 (intensamente observada)	A forma de se realizar obras indica tensão nessa dimensão por causa das métricas de bonificação dos funcionários por obras realizadas versus o tempo de duração. Essa equação não encontra aderência no campo, ora se paga mais e compromete o fluxo de caixa, ora paga-se menos, e os colaboradores ficam desmotivados. O controle sobre o processo de reformas no campo não é trivial e registra atenção específica da empresa. Além disso, os colaboradores não são registrados ou trabalham em regime de microempreendedor individual (MEI), indicando que a empresa fica suscetível a processos trabalhistas em ambos os casos.
Pertencimento Nível 1 (não observado)	A história de vida impacta nas decisões dos gestores, mas não traz tensão a partir do entendimento desses em relação à proposta inicial da empresa e da satisfação em atingir os resultados sociais.
Aprendizagem Nível 3 (regularmente observada)	(i) Notou-se que um dos processos de aprendizagem se faz por meio de troca de experiências com outras empresas com a mesma orientação, como o projeto Vivenda; (ii) A escalabilidade está diretamente relacionada à capacidade financeira de fluxo de caixa, sugerindo que atividades de operação (reformas) sejam desassociadas às atividades financeiras (financiamento próprio das reformas) provocando tensão nesse processo ainda indefinido; (iii) o que impacta na mudança do tipo de venda – antes reativa, e agora ativa.

Fonte: Autor

### *Estudo de Caso 3 – Indústria de manufatura Goóc Eco Sandals*

*Fundamentada pelas crenças, costumes e religiosidade de uma cultura que reúne diferentes saberes e experiências orientais, a gestão orientada a questões socioambientais criam sentido ao fundador, entretanto, ao posicionar a questão financeira como um meio, e não como um fim, coloca em perspectiva a própria filosofia da empresa.*

#### *3 – A Goóc como um Negócio Social*

Embora o equilíbrio socioambiental e financeiro seja um fator inerente aos Negócios Sociais, a preocupação de um dos entrevistados sobre atingir esse equilíbrio pode refletir em questionamentos sobre a eficiência das operações da empresa ou modelo de negócio definido. O contraste pode ser observado pelos trechos subsequentes das entrevistas.

Sucesso significa a gente conseguir equilibrar realmente a parte financeira com a social, prevalecendo a parte social, isso significa sucesso para nós. Essa postura de superação tem que chegar ao consumidor final. Isso para a gente é o nosso maior sucesso, é a nossa maior realização. Na verdade, até chegar essa filosofia ao cliente é muitas vezes muito difícil, não está tão claro assim para as pessoas pensar dessa forma. Então a gente entende que isso vai acontecer aos poucos e vai ser ao longo do nosso caminho (C1E2).

**Existe muito conflito de operação no que faço, dúvidas, existe, ela existe, mas a gente é teimoso... é teimoso... vai, vai que vai, a gente sofre, faz parte, mas eu acredito nessa frase “não desiste” (C1E1).**

#### *3.1 – A Goóc como uma Organização Híbrida*

Parece que o tema financeiro atrapalha a fala dos entrevistados. Há uma aparente relutância em aceitar que um dos propósitos dos Negócios Sociais é ganhar dinheiro, principalmente porque como pano de fundo tem-se a aspiração de aumentar o impacto social, e isso somente pode ser almejado se houver o equilíbrio financeiro.

É um desafio muito grande, é um dilema, na verdade, não é um, são vários dilemas para você conseguir conciliar todos esses lados da moeda que envolvem o negócio. **Então a gente sempre olha primeiro o que a gente não abre mão**, seria do nosso tipo de material, o tipo de material, de onde ele vem para ser social também e para onde ele vai, e esse para onde ele vai [...] Então muitas vezes a gente já deixou de lançar produtos porque a gente não consegue vincular a proposta; deixamos de estar em alguns clientes que até não concordam, e não deixam a gente expor os produtos [...] então a gente sempre faz algumas escolhas, há dilemas de decisão e entendemos que isso faz parte, quanto à mão de obra é a mesma coisa; por isso a gente tem que ser muito mais criativo nos negócios (C2E2).

Ah, sim, é muito difícil equilibrar metas sociais, ambientais e financeiras, primeiro por conta da nossa proposta social em si, a gente não pois temos uma limitação de preços. Porque nossas atividades interferem diretamente num custo a mais, que a gente trabalha, por exemplo, com material reciclado, nem sempre o mercado entende

ou valoriza essa forma de fazer produtos. Então, sim, é difícil e não acredito que isso um dia possa acabar, até a gente existir, a gente vai ter esse tipo de conflito, ou enfim, essas definições entre as linhas (C1E2).

É, na verdade eu acho que a gente sempre olha de duas formas: uma é que você perder faturamento sempre dói para uma empresa, porque a gente tem que sobreviver. **Então por isso que eu digo que a equipe de vendas tem que ser muito criativa**, porque se ela não consegue se posicionar onde ela precisa se posicionar, **ela tem que achar algum lugar que consiga dizer a nossa mensagem**, expor a nossa mensagem para o consumidor final. Então fazer o lojista entender, convencê-lo de que é possível fazer o bem e ganhar dinheiro ao mesmo tempo; que também é bom para ele se a gente conseguir fazer uma divulgação no ponto de venda dele. Então é um trabalho de divulgar, realmente, em todos os níveis da cadeia, até chegar no consumidor final, a nossa filosofia, a nossa mensagem (C2E2).

### 3.2 – Tipos de Tensão

#### a) Dimensão de Desempenho

A preocupação de não se “corromper”, ou seja, de não se sentir à vontade para falar sobre dinheiro, pode implicar um viés de atuação que não seja consistente com as atividades principais da organização. De um lado utilizar matérias-primas inservíveis e contratar pessoas desabilitadas; do outro, ser manter competitivo no mercado em termos posicionamento da marca, produtos inovativos, preço e logística compatíveis com os mais significativos concorrentes: Havaianas e Grendene.

Com certeza não é essa a nossa intenção nos desviarmos de nossa missão. Sempre a nossa primeira proposta está voltada para a causa, é essa a política mesmo que temos na empresa. Só que, querendo ou não, para sermos autossustentável e ajudar outras pessoas precisamos ter saúde financeira, senão você não existe, você pode existir nesse momento, mas não há espaço de sobrevivência no longo prazo. Então é necessária uma adequação, isso faz parte do mercado, infelizmente ou felizmente, a gente hoje tem um capital limitado, não temos espaço hoje para novos investimentos que poderiam nos sustentar simplesmente pela missão social e ambiental que a gente tem. **Então, sim, a gente precisa de uma adequação. A gente espera que não precisemos pender tudo para um lado, ou para o outro, ainda acho que a gente consegue equilibrar.** Espero que a gente consiga equilibrar isso durante bastante tempo, mas não é fácil, nos seguramos pelas crenças do Tháí (C1E2).

**Realmente é uma análise desafiadora no dia a dia. Depois de cada análise mais racional, a gente espera pela decisão final que é do Tháí.** A gente pondera sempre para ver as melhores alternativas, ver se a gente consegue conciliar entre decisões entre as duas linhas de raciocínio, entre a social e a financeira, e a gente tenta sempre não pender para um lado só, ou por exemplo, o que a gente tenta fazer é: “Ah, tá bom, esse produto tem mais perfil...como objetivo a parte mais financeira; então compensamos em outro tipo de linha – não sei se está dando para entender, mas por exemplo, tem alguma linha que o material não é reciclável, mas precisa dar um fluxo de caixa e rentabilidade melhor para a gente; por outro lado então, a gente precisa pensar em fazer num material às vezes não só 70% mas 90% reciclado, porque a gente precisa compensar entre as linhas de produto, o social e o financeiro (C1E2).

Eu que estou à frente como assistente direta do Tháí e da Tâm, como também estou sou à frente do financeiro, isso para mim é muito claro: **o que importa é a causa**, e não do fator financeiro. É claro que os dois têm que trabalhar juntamente no paralelo, mas por filosofia, o Tháí é uma pessoa que se preciso for, investe tudo na

empresa e fica com uma porcentagem menor para ele, mas porque você poderia perguntar?: porque ele quer que a empresa ande para que a gente consiga divulgar a nossa causa, aquilo que a gente quer divulgar para o mundo. [...] o Tháí trabalha com um carro que ele divide com a mulher, então assim, tudo que ele consegue ele investe na empresa, não é nada para uso dele, claro, ele tem o pró-labore mas não é um valor de retirada que atrapalhe o andamento da empresa em si (C1E3).

A Tabela 4 mostra a evolução e queda do faturamento da empresa ao longo do tempo, contudo, essa (in)evolução não é suficiente para mudar a forma de pensar e decidir do fundador da empresa, conforme identifica o trecho extraído de uma das entrevistas.

Tabela 4 – Evolução de vendas da Goóc – destacados os períodos entre 1987 a 2017

ANO	N. de FUNC	CANAL (vendas)	QUANT. (unid./mês)	FAT. (reais/ano)	* RENT. (%)	EXPANSÃO DA MARCA	FONTE
1987	-	Porta a porta; AVON catálogo	-	-	-	-	Mundo das Marcas, 2008
2003	900	AVON; Lojas Goóc (+20)	360.000	60 milhões	9% AVON 110% Lojas Goóc 150% Exportação	Países Asiáticos e Europa	Mundo das Marcas, 2008
2004 2005	960	AVON; Lojas; Distribuição	450.000	65.5 milhões	-	Galeria Lafayette em Paris	Exame.com, 2008
2010	900	AVON; Lojas; Distribuição	500.000	73 milhões	-	EUA; Japão	Estadão PME, 2012
2011	50	AVON; Lojas; Distribuição	Indisponível (incêndio)	Indisponível (incêndio)	-	-	Estadão PME, 2012
2015	50	AVON; Lojistas Distribuição Representantes	200.000	10 milhões	-	Mercado nacional	Material Institucional
2017	30	Loja Brás – Goóc Distribuição Representantes	50.000	4 milhões	-	Mercado nacional	Entrevistas

\* Rentabilidade calculada a partir da extrapolação do valor de Mark-up disponibilizado pelo material institucional  
 \* Preço médio das sandálias e bolsas vendidas para os lojistas, USD10,30; USD15,20 respectivamente (rate: 2,25); material institucional disponibilizado.

Fonte: Autor

[...] Na verdade, quando eu decidi fazer isso, dedicar em cima de sandália de pneu, porque eu percebi que se a gente volta para o Brasil de 150 anos atrás, quem deu a borracha para o mundo foi o Brasil. Antes de existir a cidade Grande São Paulo era o Amazonas, tinha o Teatro Amazonas, como se fosse hoje, era onde tinha a riqueza, era a cultura da borracha [...] Eu acho que sim, realmente a gente perdeu isso, eu sofri muito, por exemplo, agora, o nosso custo, por exemplo, agora o nosso custo de um par de sandália produzida de pneu custa 100 vezes mais do que a sola de Havaianas [...] Sofri financeiramente, porque quer não queria qualquer coisa, para você fazer isso, ser muito diferenciado, é mais caro, você sofre, mas eu acho uma coisa nossa a longo prazo certa (C1E1).

O lojista reconhece que uma Havaianas vai vender, uma sandália da Goóc talvez demore um pouquinho mais, então vai naquele que é giro certo. É um desafio muito grande pra nós, por isso que a equipe de vendas tem que ser muito criativa, muito empenhada a mostrar esse diferencial (C2E2).

As entrevistas revelam que as atividades centrais da Goóc estão orientadas a dois tipos de ações claramente importantes do ponto de vista socioambiental: a primeira relacionada a questões ambientais, pela tentativa de retirar da natureza mais de alguns milhões de pneus inservíveis despejados nas ruas sem destino fixo, retalhos de tecidos e lonas de caminhão; a segunda, pela filosofia de contratar pessoas com baixa produtividade por serem consideradas

de grupos com baixa mobilidade social, como ex-prisioneiros, mulheres idosas e pessoas em seu primeiro emprego.

O que a gente quer levar para o Brasil é vender a nossa causa, a sandália de pneu reciclado, a mochila, que ela é feita de pneu, de lona de caminhão, então às vezes, muitas vezes que o meu vendedor está no ponto de venda, às vezes, por exemplo, a gente vai fazer uma venda e o cliente acha que o valor está caro, ele não tem problema de diminuir o valor, o que o Tháí quer é vender (C1E5).

Contudo, será que essas atividades refletem valor agregado aos clientes para que, por meio da compra dos produtos, possam mover essa engrenagem?

Não, **nem eu mesmo compro a proposta socioambiental**, porque para mim interessa preço e giro, não é, então não é essa filosofia que a gente passa para o cliente, não é isso que ele está interessado, também, então ele está interessado em preço. A modelagem agrada muito, isso tem que dizer, a modelagem sempre agradou muito, mas assim, tem uma questão de preço, então quando ele tinha uma oferta, eu comprava, se ele falava: "Olha, esse produto está girando bastante, não é, eu acho que você devia comprar", se estava em propaganda. E teve uma época que eles faziam muito Pânico, eles tinham uma propaganda inserida no programa do Pânico, com a Sabrina Sato, então esse período foi muito bom, porque ele estava muito em evidência, com a Sabrina Sato, que estava muito em evidência, então a gente aproveitou essa onda da Sabrina para colocar na loja e realmente [...] eu nunca tive um cliente que procurasse a Goóc porque ela é ecologicamente correta (C1E10).

Sobre a proposta da empresa, dos produtos e preços, e eu me interessei muito pelos modelos e pelo preço, não fiquei muito focada na proposta ecológica, achei bacana, mas não era isso o meu foco (C1E10).

O próprio dono, ele veio, ele veio me procurar para minha surpresa. Mas o perfil do público, com o ponto aqui perto da Rodoviária, o nível social das pessoas que se utilizam de transporte público. É claro que isso não é regra, mas é como se fosse é quase que geral, porque eu atendo aqui pessoas de todos os níveis sociais, desde classe A, até classe D. Então a gente sabe que tipo de tendência funciona, não adianta a Goóc insistir em vender aqui, para esse público, é claro que nós não somos donos da verdade, mas nós temos auxílio dos representantes que vendem aqui, que também conhecem o local onde eu atuo, o público que frequenta (C1E9)

**A grande maioria dos calçados tem o preço determinado pelo custo do produto**, se ele vende caro pra loja porque é ecológico, eu não consigo vender caro para o cliente, e a loja tem um custo por m<sup>2</sup>, e o produto tem que pagar esse custo, tem que ter preço para ter giro (C1E9)

Não...não tem isso não... o consumidor, o consumidor final...a gente trabalha direto com o lojista... **o lojista hoje tá mais preocupado com custo...e modelagem...ele não tá muito preocupado com isso...muitas vezes quando você vai falar de um apelo ambiental e tal, ele acha até que vai ficar mais caro por isso [...] não agrega no valor da venda, por isso até atrapalha** (C1E5).

Um dos representantes comerciais da marca é mais enfático.

**Vender, esse é o maior desafio**, qualquer coisa pra ganhar dinheiro, esse é o verdadeiro desafio. A Goóc era até um produto vendável, mas hoje o mercado não tá aceitando ele porque **o proprietário da Goóc tá meio "desacreditado" no mercado. Então é um produto difícil de vender até no mercado calçadista hoje por causa disso, eu já tô cansado da Goóc [...] o lojista também tá cansado até porque não confia mais na estratégia de posicionamento da Goóc; força a venda em apelo que não condiz com a realidade** (C1E5).

O desafio consiste em manter o propósito da marca e investir em canais de comunicação mais efetivos ao passar a mensagem. Surge então um questionamento: ao valorizar a marca – meio pelo qual a Goóc estabelece seu fim: a mensagem socioambiental – o benefício gerado é mais bem aproveitado pela própria marca ou pelo público-alvo relacionado?

Confesso que deixar de reciclar é um diálogo muitas vezes frequente, mas seria um projeto diferente do nosso *core*, mas a gente precisa novamente atingir nossa viabilidade econômica senão a gente deixa de existir no futuro (C2E5).

O lojista tem que entender o que ele está colocando na loja dele e porque ele tem que ter alguma coisa diferente do que ele já tem em abundância no mercado. Esse trabalho, de novo, vai muito para a equipe de vendas, principalmente o Tháí é que lidera essa equipe, ele que treina o pessoal corpo a corpo, no dia a dia, mesmo, ele, como um embaixador da marca [...] ele trabalha muito nisso, em convencer os compradores e fazer com que eles entendam qual é a diferença e qual é a importância de ter um produto diferente no ponto de venda (C2E2).

Quanto mais essa filosofia da sustentabilidade, do social for divulgado, a gente entende que mais pessoas vão entender isso e mais fácil vai ser passar a nossa mensagem para a frente, então a gente sempre tem essa filosofia (C2E2).

#### *b) Dimensão de Organização*

As estruturas internas precisam estar alinhadas à proposta de desenvolvimento da empresa. Há um conflito evidente na forma que a empresa opera, observado em uma das falas dos entrevistados, que inclusive intitula o modo de produção da empresa como: “desvantagem competitiva”. A relação com agentes logísticos poderia melhorar essa situação.

Interessante notar o contraste entre o que os entrevistados C1E4 e C1E5 apresentam como diferencial competitivo da empresa em comparação aos trechos das entrevistas anteriores com clientes, representantes e vendedores da empresa.

Essa observação pode justificar a tensão relacionada ao desempenho uma vez que são visões contraditórias no processo de atingir equilíbrio social, ambiental e econômico. O trecho parece justificar mais um acréscimo de custo do que um fator que agregue valor.

Isso, então o que a gente tenta sempre: procurar, primeiro, procurar parceiros para que essa nossa estrutura de custo, até, essa, vamos falar, **desvantagem competitiva em frente ao mercado**, a gente consiga desenvolver na cadeia de suprimentos, também. Então isso até é uma pergunta sua em relação a custo de produção, **é mais caro você retrabalhar o material do que você comprar o material virgem, então a gente já tem essa diferença de custo a mais, a gente está trabalhando há praticamente dez anos no mercado agora, e a gente tem tentando sempre desenvolver muito a cadeia de matéria-prima e de produção, para que a gente tente sempre melhorar a escalabilidade** disso, de custo, para conseguir deixar o material mais competitivo no ponto de venda para o consumidor final (C2E2).

Como diferencial competitivo, a gente observa, principalmente que é o tratamento com o cliente, o que acontece: os produtos têm dois anos de garantia da Goóc, isso é muito diferente de qualquer um dos concorrentes, porque o cliente não precisa nos

fornecer nem a Nota Fiscal desse produto, nem nada, ele apenas precisa nos fornecer o lote, então a gente tem percebido que isso no ponto de venda é o maior diferencial com os concorrentes (C1E4).

[...] uma das políticas, também, é todo mundo trabalhar na mesma sala, então por exemplo, na mesma sala eu tenho a pessoa que faz o planejamento de calçado, o comercial, eu tenho o marketing, eu tenho o pessoal de bolsa, eu tenho o financeiro, eu tenho o RH, é tudo na mesma sala [...] Então, para a gente direcionar aquilo que tem que ser feito durante o dia, mas no final, se cai um cliente, por exemplo, no financeiro, que quer saber alguma coisa de marketing, e a pessoa de marketing não está pronta para atender no momento, eu que sou do financeiro, que posso entender um pouco de marketing, consigo atender o cliente para que o cliente não fique pelo menos sem resposta (C1E5)

O interessante nesse aspecto é que os gestores também pensam da mesma maneira. Cabe uma pergunta: atender às necessidades do cliente não perfaz um fator comum de prática de mercado? Talvez o diferencial esteja na divulgação da cultura, fato único observado entre os casos apresentados.

Eu realmente não trabalhei em outras empresas, eu estou desde pequena envolvida direta e indiretamente com a Goóc. **Mas acredito que um diferencial é a questão de estar muito próximo do cliente** para passar nossa cultura, normalmente é o que a gente procura desenvolver, por exemplo, produtos que o cliente precisa, produtos que eles estejam necessitando, nisso precisa ter uma agilidade interna de pegar a necessidade do cliente fora e trazer interno prestar um serviço, se importar com o cliente eu acho que é um diferencial (C1E2).

A cultura é um ponto forte desse Negócio Social. A partir das crenças, valores e orientação religiosa do fundador, quando disseminada pela organização, traça uma linha sólida de conduta e perspectiva sobre a finalidade do negócio social em si.

Eu acredito que sim, eu acredito que sim, que aspectos religiosos [...] refletem em suas decisões mesmo sem ele perceber. Uma pessoa que tenha passado pelos mesmos problemas que ele passou, acho que teria uma postura [...] muito diferente, (C1E2).

[...] pessoas orientais, eles são mais reservados, eu costumo dizer que o Tháí é muito mais brasileiro do que vietnamita, porque assim, os orientais são muito reservados

[...] **conflito de interesse, por exemplo, na dificuldade de tomar uma decisão entre os indicadores sociais e financeiros, não tem isso dentro da Goóc** (C1E5).

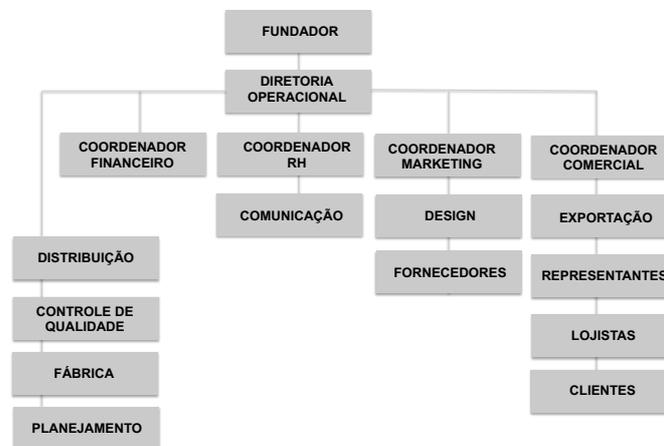
**Sem dúvida, eu acho assim, na verdade eu sou católico por opção, mas sou budista, no Brasil eu aprendi muito na inclusão, ser igual como o Papa Francisco, inclusão. Eu era excluído da sociedade, pela bondade do brasileiro eu consegui, o pneu velho é excluído da sociedade, mas o velho tem que voltar para sociedade [...] com valores, crenças, entendeu, esse é o conceito de inclusão, inclusão na sociedade, ambiental, também social. E segundo esse princípio de respeito é um princípio do catolicismo, do budismo é persistência, trabalhar muito, consumir pouco, é a cultura dos padres, dos monges, isso ajuda decidir por um espaço melhor, do social, do aproveitamento da reciclagem, não importa que é mais caro** (C1E1).

[...] Num momento de crise, principalmente como a gente tem vivido com os nossos clientes, a gente tem que estar bem, estar forte, para conseguir ter decisões melhores. Então eu acho que a filosofia budista tem influência, sim, mas eu acho que talvez mais no permear da cultura, mesmo (C2E2).

A cultura então pode ser um aspecto explicativo ao fato de não haver tensões relacionadas à estrutura formal da empresa, uma vez que a gestão de pessoas, produtos e processos, da maneira que se apresentam conforme descrito, não são vistos como fatores que influenciam à não produtividade ou eficiência do processo produtivo.

Porém, de acordo com o organograma (Figura 15), nota-se uma estrutura burocrática funcional da organização. Essa estrutura pode até indicar a inexistência de tensões relacionadas à estrutura, todavia, esse fato só pode ser relacionado ao topo da hierarquia onde o processo de decisão está centralizado.

Figura 15 – Organograma Goóc, 2017



Fonte: Autor

Esse organograma indica um questionamento: objetivos e metas ao longo da estrutura podem gerar tensões à medida que afetam outros agentes sociais com diferentes interesses e culturas além do gestor decisor?

Então, na verdade a gente não considera essa mão de obra como de uma produtividade menor, na verdade esse conceito a gente carrega há bastante tempo. Eu acho que as pessoas que a gente contrata estão preparadas para serem treinadas, e as pessoas novas, para aprender, então não atrapalha em si a nossa produção, não entendemos dessa forma (C1E5).

Na verdade, o meu índice de demissão, assim, é muito pouco, é muito pouco, a gente não costuma nem ter troca, assim, para você ter uma ideia, eu sou a funcionária mais antiga, eu tenho já aqui 13 anos e eu acho que a última pessoa que foi contratada aqui na empresa, com certeza ela tem mais de um ano e meio ou dois, não tem ninguém assim, antes de seis meses, três meses, dois meses, ou que acabou de entrar (C1E5).

**Primeiro de tudo é a questão da resistência, da forma de entender os processos, de entender o nosso sistema de trabalho como um aprendizado. A gente sempre quer que o funcionário entenda que, sim, há uma meta, que o nosso dia é puxado, que a gente precisa atingir sim os nossos objetivos financeiros para que a gente possa também entregar a nossa proposta social, então sim, o funcionário vai ser muito exigido, só que ele tem que olhar isso como um**

aprendizado, para ele sair daqui mais forte, para quando ele for para outra empresa, ou se ele não quiser mais trabalhar conosco, que ele saia daqui ainda mais consciente, que consiga aguentar mais porrada fora daqui ... nem é competência em si, da tarefa que ele executa, mas sim pela forma de pensar, porque ele tem que entender que aqui, além da meta, essa questão há uma questão de superação, que é uma das nossas principais raízes, a raiz pessoal, essa questão da superação, que é outra forma também de entender a causa social, a gente quer que o nosso funcionário, ele também tem que se superar, então todo dia ele tem que fazer um pouco melhor, todo dia ele tem que aprender uma coisa nova, toda vez que ele tiver uma exigência, quem sabe uma crítica injusta, que ele não enxergue como injusta, que ele entenda que aquilo faz parte de um aprendizado (C1E2).

Parece haver uma contradição entre as perspectivas dos entrevistados em relação a aspectos produtivos ao longo da cadeia.

**Captar matéria-prima é sempre muito desafiador**, porque a gente tem que desenvolver isso, e na verdade muito do mérito, é com fornecedores, não é só com a gente. A gente força um pouquinho para que eles tentem descobrir mais, cada vez mais novos formatos, de ter outros tipos de produto, por exemplo, a gente agora depois de oito anos a gente conseguiu desenvolver um tecido não só reutilizável, mas reciclável, mesmo, o nosso tecido agora é feito de retalho de confecção de roupa, ele é moído e feito novamente o fio, e assim a gente consegue reutilizar nossas bolsas e mochilas. **Então foi um desenvolvimento de produto que veio com o nosso fornecedor de tecido, ele também tentou e sabia dessa nossa diferenciação e hoje esse tecido, ele não fornece só para nós, ele fornece para várias empresas.** Então isso é uma coisa muito legal, a gente tem sim, uma parceria para fazer esse desenvolvimento, mas depois a gente acaba deixando ir pro mercado (C2E2).

**Capacitação de mão de obra, é um desafio, também, porque a gente tem, assim, sempre buscado pessoas que tenham não tantas especializações, qualificações [...]** Eu entendo que isso tenha um custo a mais, mas a gente aceita esse custo como parte do nosso negócio, mesmo. É difícil, não é fácil, é, não é fácil, mesmo, é **um desafio que a gente leva conosco para a gente tem que achar como compensar isso**, porque a gente realmente quer. Essa questão da superação a cada dia, a gente tem colocado isso cada vez mais nos nossos produtos, que é a nossa principal raiz, a raiz pessoal, a gente quer que isso seja uma verdade interna para que assim ela seja entendida e utilizada de dentro para fora (C2E2).

**No geral, não é fácil, não é fácil a gente conseguir desenvolver fornecedor, produtos e produtos e processos recicláveis, logística reversa, conciliar cliente, mas eu acho que posso ajudar, porque eu conheço um pouco a linha de pensamento do Tháí. E já é difícil colocar tudo isso na prática, então às vezes tem algumas pessoas não conseguem entender essa linha de raciocínio, acabam fazendo coisas diferentes do que ele imagina, então eu acho bem desafiador, mas tem que se superar** (C2E2).

### *c) Dimensão de Pertencimento*

Foram observados diferentes padrões de comportamento nas entrevistas. Enquanto os gestores disponibilizavam informações de forma mais aberta, indicando que a gestão de pessoas da organização era de forma participativa; alguns entrevistados pediram autorização para se apresentarem às entrevistas; outros, mesmo autorizados, não se mostraram à vontade.

No intuito de validar as informações por meio de triangulação de dados e dos próprios discursos, o mesmo aconteceu com os stakeholders externos à empresa, como fornecedores e prestadores de serviços. Nota-se que o “tom” das informações expressa conotações diferentes, mesmo entre diálogos do mesmo entrevistado, como se pode perceber nos trechos a seguir.

[...] aqui nós temos uma reunião que é uma reunião de líder, que ela acontece todos os dias de manhã, então nesse momento a gente consegue muito bem, entre nós, líderes e sem precisar envolver a direção da empresa, resolver os conflitos internos, sem precisar passar para a frente. Isso entre nós mesmos, então isso eu acho que é muito válido. Em outras empresas quaisquer, por exemplo, se a gente tem um atraso de uma produção, dependendo do patamar desse atraso, tem que chegar até a direção da empresa ou num superior, mas a gente, como tem essa reunião de manhã, essa reunião já existe para que a gente já resolva de imediato qual a solução para o problema, ou conflito, nós mesmos decidimos qual o plano de ação a tomar e já conseguimos resolver entre nós mesmos (C1E3).

Para você ter uma ideia, a gente fez uma pesquisa há uns três anos atrás, aqui, isso em 2012, mais ou menos, o consumidor final, na verdade uma das menores preocupações sobre o apelo ecológico e social do produto. O ecológico não é considerado como fator de compra, não tem apelo nenhum nos resultados na escolha da compra. Então para você ter uma ideia, são cinco quesitos, a gente tem mais ou menos cinco parâmetros, [o ecológico] é o quinto parâmetro, ele é o último parâmetro na escolha do produto, o ecológico e o social, ninguém compra isso. Os primeiros são conforto, cores, moda e preço. Mas eu nem posso divulgar isso nas reuniões, é assunto velado (C1E4).

O que faz da Goóc ser única, eu acho que na verdade é a liberdade da gente dar a nossa opinião. É normal em empresas pedir autorização para os donos, ou então muitos líderes de muita empresa, para conseguir desenvolver alguma coisa na área dele, precisa de inúmeras autorizações, ou reuniões ou qualquer outra coisa do tipo, e aqui na Goóc não. Nesse aspecto eu acho que a gente é bem aberto, a gente tem uma liberdade muito grande em poder fazer as coisas do nosso jeito, então até o Tháí fala: “Eu prefiro que faça mesmo que não seja correto, mas pelo menos tente”, então é a liberdade de poder fazer aquilo que a gente julga ser certo (C1E3).

Na verdade, aqui, a gestão ou a diretoria é muito atuante em todas as áreas, então a gente não tem muitas decisões a tomar, a gente faz aquilo que a diretoria pede [...] ‘que dificuldade essa pergunta’ hein ... as decisões são aquelas que eles querem e não do que a gente vai estudar para esse mercado, estou aqui há 08 ou 09 anos, sei disso, entendeu? Estou preocupado...eu vou precisar entrar numa reunião de urgência, a gente pode continuar depois? (C1E4)

Entrei aqui em dezembro, não é, de 2004, quando eu entrei aqui, eu entrei para trabalhar na área de recursos humanos, como assistente de recursos humanos e na época a empresa tinha mais ou menos em torno de 300 funcionários e **uma das coisas que me levou a vim para cá, porque na época eu trabalhava numa contabilidade e aqui tinha muitos benefícios, na verdade tinha muito, a gente tinha uma coisa que me chamou bastante atenção - na época eu tinha um filho de seis meses - na época tinha uma creche aqui dentro da empresa, então essa creche é aonde nós tínhamos três, quatro professoras e elas cuidavam dos filhos dos funcionários e me chamou bastante atenção**, logo de cara, porque você ir trabalhar num local, num ambiente que o seu filho está praticamente junto com você, isso me chamou bastante atenção (C1E3).

Erros e acertos, ah, espera aí, deixa eu pensar agora, porque foram tantos, mas deixa eu ver qual que eu posso estar te falando... então, essa pergunta, na verdade, ela deveria ser mais direcionada para o dono, porque a empresa é dividida por setores, essa parte comercial quem cuida mais perto é ele, que eu acho que ela conseguiria te responder com mais propriedade (C1E3).

[...] quando a fábrica pegou fogo eu perguntei ao Tháí: "Qual é a prioridade?", ele falou: "A prioridade é o funcionário e depois a gente vê os fornecedores para a gente começar a negociar”, **porque querendo ou não, a gente teve que dar uma**

**estancada na nossa venda, a gente teve que dar uma paralisação na nossa produção, a gente tinha bastante pedido e com a queima de todos os produtos, de 90% da fábrica a gente teve que chamar todo o nosso financeiro, ver quem é que a gente ia atender primeiro, quem que a gente ia atender depois,** então isso foi para a gente foi bastante foi uma superação (C1E5).

Na verdade, a gente essa parte não tem acesso aqui dentro e quem cuida disso é o dono. Eu não enxergo isso [...] o meu planejamento não serve a isso [...] a principal responsabilidade do marketing aqui é fazer com que o produto tenha giro dentro das lojas, mas não conheço o total da empresa [...] cuido do posicionando do produto na loja com display, com cartazes, com treinamento dos funcionários das lojas, só isso (C1E4).

#### *d) Dimensão de Aprendizagem*

É possível entender que as metas de crescimento da empresa são realizadas pela diretoria num processo de decisão não compartilhado, onde a figura do proprietário torna-se fundamental.

A estrutura de governança e do processo de decisão se mostram interessantes. Todavia, as entrevistas não evidenciaram uma gestão participativa onde colaboradores internos ou da comunidade pudessem participar do processo de tomada de decisão. A exceção ocorreu com o entrevistado C1E5, que identifica uma peculiaridade única: começou a trabalhar na empresa desde seu início, há trinta anos, fator que pode ser considerado com influenciador nesse processo, pois diferencia esse colaborador dos outros.

Contudo, a tomada de decisão no topo da hierarquia, provavelmente a partir das crenças culturais e religiosidade desses gestores, indicam a fundamentação da missão da organização, a qual não se desvia de suas premissas. Esse pode ser considerado um aspecto único, pois não foi verificada sua existência nos outros casos investigados.

O planejamento eu faço sozinho e reviso toda semana, [...] eu reviso tudo. Onde é o corte mais fino, porque tem vários níveis de controle, contas a pagar, contas a receber, compras, custo fixo, tudo, eu controlo isso no mínimo 10 semanas na frente, porque o meu ciclo de receber e o meu ciclo de compras, ele entra na fase da 9ª semana, porque eu trabalho sempre com 10 semanas à frente para dar menos surpresa, eu já ajusto quase 95% (C1E1).

Ela [minha filha] estava no último ano da GV quando a fábrica pegou fogo, eu parei tudo, ela veio, me ajudou nas coisas [...] antes era trimestralmente o planejamento, agora não, agora nós vamos administrar semanalmente, fazemos planilha semanalmente, tá tudo previsto, mando para o banco: “Olha, a minha situação está assim (C1E1).

**Bom, um dos grandes aprendizados que a gente teve internamente foi a questão de aumentar o nosso portfólio num certo momento de mercado que a gente estava vivendo. Eu acho que foi mais ou menos, em entre 2007 e 2008, a gente tinha uma média de 10 mil clientes, ou seja, era uma grande complexidade de atendimento e ao mesmo momento a gente aumentou também o número de segmentos. A gente tinha várias linhas, não só calçados, não só acessórios, mas tínhamos também parte de papelaria, de caderno, de confecção, e muitos outros itens que acabou gerando uma complexidade sem controle, porque eram muitas**

variáveis de entrada para cliente e muitas variáveis de saída produtos para nós. Então essa complexidade realmente gerou um desgaste no mercado e para a gente. Nós não tínhamos eficiência para atender bem a todos os clientes com todos esses itens que a gente tínhamos para fornecer. E aí a gente acabou depois aprendendo, redefinimos melhor nosso portfólio, e isso serve de lição até hoje (C1E2).

As metas a longo prazo indicam que não possuem métricas tangíveis.

[...] o que estou plantando agora, só daqui a 20, 30 anos [...] longo prazo, porque eu acho que o meu trabalho, eu falo para as pessoas, igual como Moisés, no sentido assim, ele Moisés viu a Terra Prometida, mas ele não conseguiu entrar [...] mas essa é a mensagem, guarda um pouco pra amanhã (C1E1).

[...] **Porque a primeira coisa da sustentabilidade, é você, você tem que ser forte para se sustentar, aguentar trancos e barrancos. E depois a sua segunda função, a dimensão que falamos, é sobre a cultura, manter a sua raiz, essa é a coisa, essa é a função, porque tem uma terceira coisa, aí sim, ambiental, tenta usar menos das coisas, se acostuma com menos coisas, em lugar de usar pneu, em vez de jogar fora, vai usar pneu como chinelo** (C1E1).

[...] **para mim o produto é uma coisa tangível, a mensagem é uma coisa intangível, o produto é o meio, a causa, o fim.** Eu trabalho em cima do bem e não do belo. Sabe, é diferente, eu tenho um conceito diferente, porque eu acho que só daqui a 10, 20 anos que as pessoas vão conseguir me entender (C1E1).

O senso de protagonismo da direção da empresa reflete sua crença na causa socioambiental. Mesmo em detrimento de situações financeiras adversas, o fundador da empresa insiste em manter sua atitude e comprometimento com sua missão.

É uma pergunta bem complexa [considera como aspecto único], mas na verdade eu acredito que não, eu acho que isso já vem... Isso já vem dele, mesmo, da cultura dele, da história de vida dele **pelo fato dele ter sido bem acolhido no Brasil ele tenta ajudar o máximo de brasileiros que ele pode**, então assim, a Goóc não é uma empresa que se você trabalhar na administração, você precisa ser formado, precisa ter faculdade, precisa fazer isso, precisa fazer aquilo, não, muito pelo contrário, a oportunidade que ele teve quando ele chegou no Brasil, que foi o primeiro emprego que ele teve, mesmo ele não tendo experiência, ele foi acolhido pelos brasileiros, então isso ele leva para ele, também, dentro da empresa dele, **ele não exige qualificação ou experiência ou qualquer coisa do tipo [...]** A única coisa que ele exige no momento da contratação é um tempo de serviço que a pessoa ficou na empresa anterior, ele geralmente não contrata pessoas que ficaram menos de um ano em empresas, isso para ele é crucial, pois ele acredita que são pessoas que não têm estabilidade, que trabalham pelo dinheiro e não pela causa, então, por exemplo, se você trabalha um ano numa empresa, teoricamente, na maior parte das vezes as pessoas nesse período de seis meses a um ano, é porque arrumou uma oportunidade financeira melhor e não detém uma paixão ou dedicação pela marca, então na nossa contratação a gente contrata geralmente pessoas que trabalharam de dois anos para cima, que têm estabilidade nas empresas anteriores (C1E3).

Eu realmente, eu quero agradecer para o Brasil, eu fui salvo em alto-mar, eu cheguei aqui com uma mão na frente a outra atrás, eu não tinha nada eu era excluído da sociedade, eu vivi como um vagabundo na rua, aí paulistano me deu curso de graça, eu não tinha família, não tinha ninguém, nem amigo, brasileiro me abraça, me leva, me acompanha, me cede um espaço, para comer, me cede cadeira, caderno, como a mesa para mim estudar, a tudo isso ajudou o brasileiro, quando eu cheguei, eu não

tinha ninguém. Mas brasileiro me formou, eu cheguei aqui com 19 a 20 anos, sem saber nada, não sabia comunicação, era analfabeto, tudo, eu fiz curso do Senai, Senac, eu fiz curso de graça aqui, ali, me formei. Depois a coisa melhorou depois eu conheci melhor a USP, tudo, até lá com a bondade de paulistano. **Eu acho que no mínimo eu tenho que deixar uma coisa boa por aqui (C1E1).**

Porque fugi no alto-mar, eu fugi do Vietnã, do regime comunista. Porque meu pai era um grande comerciante, e quando os comunistas entraram no Vietnã do Sul confiscaram todos os bens do meu pai, eu fiquei revoltado e falei mal do regime e fui mandado para campo de concentração de trabalho braçal (C1E1).

No início de lançamento da marca [Goóc], que foi em 2006, 18 meses após o lançamento, a gente já tinha 10 mil clientes, 10.500 clientes multimarcas, isso são CNPJs, não consumidores finais. Então são 10 mil pontos de venda, 10 mil clientes, é uma gama imensa para qualquer marca nova que está no mercado. Esse *boom* que a gente teve logo nesse um ano e meio depois do lançamento foi muito importante para a gente, porque a gente cresceu de forma consecutiva durante um período pelo menos até uns cinco anos, Realmente, depois a gente teve um incêndio em nossa fábrica e tudo ficou difícil. Hoje estamos quase quebrados, mas o Tháí aguenta, acredita e está preparado para investir, não vai deixar pessoas na mão enquanto puder, acredita na causa (C2E2).

Quadro 12 – Resumo das Tensões em cada uma das dimensões e critério de intensidade

Dimensão Organizacional em que ocorrem as Tensões		Intensidade da Tensão	
Dimensões	Conceitos-chave relacionados	Intensidade Observada	Explicação
Desempenho	Métricas entre objetivos Sociais, Ambientais e Financeiros; Expectativas dos Stakeholders	Nível 1 (não observado)	Não se verificou qualquer elemento que fizesse relação com os pressupostos teóricos.
Organização	Dinâmica divergente de acordo com diferentes formas de Estrutura; Práticas, Processos e Cultura Organizacional	Nível 2 (pouco observada)	É possível observar, em parte, por meio de episódios e declarações, boa parte do processo de tensão, mas não de forma completa.
Pertencimento	Divergência de identidade entre grupos e subgrupos em relação a aspectos sociais, ambientais e financeiros	Nível 3 (regularmente observado)	Percebeu-se a presença, em alguns episódios e declarações, de alguns elementos destacados na teoria.
Aprendizagem	Relacionado à linha do tempo: processo de mudança; crescimento; escalabilidade e metas à curto, médio e longo prazos.	Nível 4 (intensamente observada)	Em diversos episódios e declarações, pôde-se descrever as tensões por meio dos pressupostos teóricos.

Fonte: Autor

Quadro 13 – Intensidade das Tensões observadas em cada uma das dimensões – Goóc

Tensões Observadas	
Desempenho Nível 3 (regularmente observado)	A tensão nessa dimensão pode ser identificada em dois momentos da organização ao longo do tempo: (i) o faturamento da empresa mudou significativamente após os primeiros cinco anos de funcionamento – principalmente após o incêndio na fábrica na cidade de Brotas, exigindo a necessidade um controle financeiro com mais acurácia pela queda de faturamento; (ii) por consequência, começou a comprometer suas atividades operacionais internas (de fábrica e aquisição de matérias-primas) e externas (vendas), exigindo a divisão de gerenciamento – interno sob responsabilidade da um diretoria operacional, e externa, gerenciada de perto pelo próprio fundador da empresa e estratégias de marketing elaborada por profissional contratado para essa função específica.
	(i) Percebe-se que a centralização na tomada de decisão implica alto nível de tensão

Organização Nível 4 (intensamente observada)	relacionado à estrutura funcional e de poder da empresa no sentido <i>top-down</i> ; (ii) Em relação ao processo produtivo, foi notada intensa situação de conflito em três situações: a primeira relativa à aquisição das matérias-primas, principalmente devido ao custo da logística reversa; em segundo, relativo ao processo fabril, que é mais custoso e menos eficiente por inerência pelo fato de se utilizar matérias-primas recicláveis; e por fim, da qualidade do produto, que nem sempre consegue atingir o padrão especificado também devido à inconstância do material reciclado. Os três aspectos oneram os custos dos produtos finais e impedem a competitividade no ponto de venda. Obs: a mão de obra contratada e sem experiência profissional, embora implique menor eficiência de produção, não é entendida pelos gestores como custos adicionais, uma vez que o propósito da empresa baseada nas crenças e valores do fundador / administrador, é atingir ao máximo sua mensagem social.
Pertencimento Nível 3 (regularmente observado)	Divide-se em dois grupos: primeiro, colaboradores internos, que entendem que estão inseridos na cultura organizacional, majoritariamente precedente do fundador e, nesse caso, não há evidências de conflito. Todavia, segundo grupo, da força de vendas terceirizada, não há alinhamento algum a essa cultura, o que torna impeditivo o levar argumentação de valor agregado dos produtos ao mercado. Fato evidenciado pela concepção de compra dos lojistas, distribuidores e revendas atacadistas.
Aprendizagem Nível 3 (regularmente observada)	Em diversos episódios pôde-se perceber tensões nas atividades da empresa na comunicação com seus clientes e no posicionamento de mercado: afinal, qual o público-alvo da empresa? Como a empresa quer ser reconhecida pelos clientes (seu diferencial competitivo) – preço, diferenciação ou nicho?

Fonte: Autor

#### ***Estudo de Caso 4 – O Agente Financeiro Avante***

*Intermediário do sistema bancário, reúne a extraordinária experiência de gestores focados no público de baixa renda, que por meio de um modelo de negócio transparente e inovador em produtos e serviços de microcrédito alinhado a indicadores específicos de desempenho criam uma empresa rentável e sem precedentes.*

#### ***4 – A Avante como um Negócio Social***

Dois entrevistados trazem uma crítica sobre a terminologia – se Negócio Social, de impacto social ou tradicional. Seu comentário é um tanto mais amplo e coloca os Negócios Sociais, assim como qualquer outro dentro do capitalismo – diferenciando o capitalismo atual do capitalismo consciente. A partir desse conceito, causar impactos sociais positivos passa a ser uma consequência lógica do modelo de negócios adotado.

Não tem nada disso, as pessoas confundem tudo e assumem um entendimento que estão completamente desatualizadas ... assim ..., eu acho que é isso tudo junto e misturado, entendeu, **não adianta você falar assim: "Não, eu sou um negócio social", "Eu sou etc....", nada, disso... Se eu fosse falar alguma coisa é o seguinte: "Eu sou uma empresa que acredita no capitalismo consciente", então, por exemplo, eu preciso ganhar dinheiro para justamente praticar o capitalismo consciente, um exemplo: se vem uma crise muito grande, eu não vou demitir todo mundo da minha empresa para poder fazer o resultado financeiro do ano, eu, sabendo que a crise é passageira, e como ganhei dinheiro nos últimos anos, se estiver com um caixa saudável, eu consigo aguentar essa turbulência. Então assim, eu acho que isso é um Negócio Social e não tem nada a ver afirmar assim: ah, é negócio social ..., é sociedade civil, nada disso tem sentido, o que a gente fala aqui é assim: o que a gente faz é praticar o capitalismo consciente**

(C2E1).

Vamos falar de realidade. Algumas empresas acham que contratar um profissional desabilitado é um Negócio Social ... cara...isso tem seu valor...mas acontece que as empresas estão cheias de querer lançar um produto e encaixar como sendo um Negócio Social...não é nada disso...por exemplo, se eu tenho uma empresa que blinda carros de luxo para empresário eu estou fazendo um Negócio Social porque traz um valor a quem não tem esse valor... mas isso não se justifica...encaixar produto no contexto...o que eu acredito é o seguinte numa proposta...a nossa é pautada em três pilares: pessoas / proposta / performance...nisto eu acredito...nós mudamos a vida das pessoas, levamos inovação social séria ao permitir que pessoas comprem facilmente de pessoas...facilitamos o negócio...veja essa pulseirinha...é tecnologia comprada em Israel, quem tem isso? O que isso causa de impacto no negócio do nosso cliente? Isso você e qualquer um pode chamar do que quiser, de Negócio Social ou seja lá o que for...eu trabalho com pessoas de baixa renda e mudo a vida delas com um propósito efetivo (C2E1).

**Sucesso seria, por exemplo, a gente bater o recorde em impactar positivamente a vida de um milhão de clientes no período mais curto da história mundial, isso seria sucesso...** (C2E1).

Mudar a história das microfinanças no mundo, ou seja, para a gente é incluir pessoas, proporcionar inclusão financeira para dezenas de milhões de pessoas em todo mundo (C2E2).

**É que a respeito de nossa missão, nossa maneira de ver e entender nosso papel, inclusão financeira, impactar a vida de milhões de pessoas, não é simplesmente inclusão financeira, mas fazer inclusão financeira do jeito certo, porque proporcionar inclusão financeira não necessariamente é positivo para o meu cliente, mas dando uma inclusão financeira correta, honesta, proporcionar a ele acesso a diversos tipos de serviços, que beneficiam ele e a família, e que possibilitam a ele dar uma vida melhor para a família dele, ou seja, possibilitam ele vender melhor, possibilitar a ele ter mais condições de vender e comprar, isso sim é uma inclusão financeira feita do jeito certo, agora, só botar cartão de crédito e uma conta nas mãos dele para ficar ganhando dinheiro em cima de crédito rotativo, isso não é inclusão financeira, é importante falar que inclusão financeira não é qualquer inclusão financeira, mas é a inclusão financeira que melhora a vida do meu cliente** (C2E2).

**A única diferença é o seguinte, o retorno financeiro vai sempre precisar ter, mas o que nós não fazemos é: não vamos espremer o nosso cliente com produtos predatórios**, enganando o meu cliente para conseguir obter mais lucro. Eu vou te dizer uma coisa: é muito fácil fazer isso, pois nossos clientes são analfabetos funcionais, sabem ler quando muito, mas não entendem, principalmente em relação a custo do dinheiro, mas não precisa fazer isso. Isso está claro em nossa cultura. Quem não se encaixa nisso, tá fora. Por isso, ter gente competente e honesta do seu lado, no longo prazo começa a ser mais sustentável (C2E2).

Esse posicionamento torna-se um ponto interessante de análise por uma única razão: não segrega os Negócios Sociais como um novo setor econômico. Todavia o distingue como uma empresa privada que atua em um nicho de mercado específico, de alto potencial de geração de riqueza e que necessita de soluções criativas e inovadoras para se desenvolver.

Segundo sugerem os comentários das entrevistas, essa segregação poderia implicar consequências não desejáveis, como, por exemplo, reduzir as oportunidades de abrangência e relevância do impacto das atividades centrais da empresa na sociedade simplesmente pela falta de compartilhamento entre essa forma de empreendimento (Negócios Sociais) com outras da sociedade em relação à troca de experiências.

#### 4.1 – A Avante como uma Organização Híbrida

Em outros relatos, confirma-se que o equilíbrio entre objetivos sociais e financeiros não são considerados como excludentes entre si, muito ao contrário, estão um em função do outro.

**Nenhum, nenhum, porque eles não são trade-offs, não precisa fazer um para ter o outro. Talvez isso seja o que impressiona o mercado, mas isso é uma falácia, porque o que acontece é que quanto mais você atinge o seu propósito financeiro, mais sustentável é a empresa no longo prazo também. Se você for ver, no “Capitalismo Consciente”, o livro que foi escrito pelo Fundador da WholeFood, você vê que com o tempo empresas que se preocupam em ter um impacto social, e se preocupam com os funcionários delas, elas desenvolvem capacidades únicas de marketing, por exemplo, porque as pessoas que aceitam os produtos delas, os próprios funcionários já são o próprio marketing da empresa. Então, existe uma percepção aí de que você não pode fazer um em função do outro, não tem nada disso, é o contrário, dá para fazer os dois e o ter sucesso com isso no longo prazo, é uma coisa só, se financeiramente mais sustentável, mais social também (C2E2).**

**Então, o Sistema B, por coincidência, ele atingiu 2 mil empresas na semana passada, total do mundo, então rompeu a barreira de 2 mil, e a gente continua fazendo parte e cada vez mais está sempre presente dentro da comunidade, das empresas B porque não é só uma certificação o que a gente está procurando, então é principalmente pegar empresas que pensam da mesma forma e se relacionar durante o ano para continuar aprendendo e crescendo. Eu acho que o fato do nosso produto ser um produto de impacto, não necessariamente você precisa criar impacto tendo um produto de impacto, mas eu posso, por exemplo, blindar carro e criar empresa de impacto, e empregar na minha fábrica ex-presidiário, mas eu acho que o fato de a gente ter um produto que é de impacto, que é o microcrédito, e essa cabeça para fora da porteira e pagando a porteira eu acho que cria uma vantagem competitiva do que uma empresa que às vezes o produto não é de impacto, mas ela desenvolva uma maneira, a empresa para criar impacto. Então eu acho que o fato de a gente operar em áreas que são muito remotas, 60% da área que a gente opera tem o PIB, metade do PIB do Brasil, já tenho empregado ex-trafficante que está aqui até hoje, tem uma série de coisas que a gente faz que acabou, assim, que a gente não fez propositadamente, quando a gente viu acabou que isso tudo, quando somado botou a Avante nesse patamar das 10 maiores, não é (C2E1).**

#### 4.2 – Tipos de Tensão

##### a) Dimensão de Desempenho

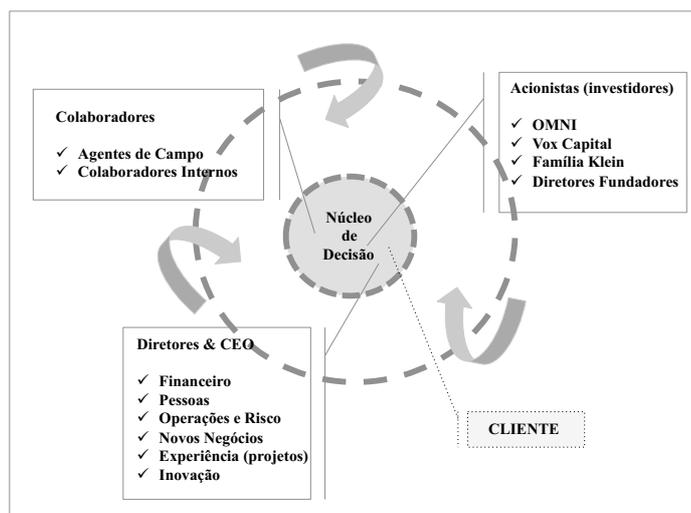
Tensões de desempenho não foram observadas pelo fato de que a governança está alinhada com a missão. Os trechos destacados de dois entrevistados, bem como do organograma da empresa, indicam que o modelo de gestão, além de colaborativo e participativo, vislumbra o impacto social como um dos objetivos principais da organização, justificados pela conquista consecutiva de uma empresa do Sistema B.

Em outras palavras, são empresas com fins lucrativos que atendem aos padrões

sociais, ambientais e de governança (transparência de suas atividades) específicos e certificadas pelo Laboratório B, uma organização internacional cujo objetivo é promover e incentivar a capacidade das empresas em mudarem a condição social da região em que estão inseridas.

A Figura 16 ilustra a forma de entendimento sobre o organograma da Avante a partir da pesquisa documental e das entrevistas.

Figura 16 – Organograma da Avante



Fonte: Autor

Não, [desviar-se do objetivo social] **não porque a gente tem aqueles 10 indicadores e os indicadores que a gente escolheu pelo conselho deliberativo, são indicadores que são extremamente sinérgicos nos nossos três Ps, que São: pessoas, propósito e performance, e também a gente leva em consideração nossa cultura, temos certificação de empresa no Sistema B, então para que isso ocorra, a não ser que tenha uma mudança drástica de controle e gestão, a cultura que a gente tem com as questões sociais não permite sair do eixo, é um cenário muito gratificante (C2E1).**

Então, eu acho que os desafios, se pegar lá: *pessoas, propósito e performance, (//) o nosso desafio passa a ser encontrar as melhores pessoas como eu disse, com sentimento e QI ao mesmo tempo ... é possível, então às vezes errar numa contratação, seja no campo ou seja no escritório, então eu acho que esse é o maior desafio, porque se tem as pessoas certas vai acontecer isso naturalmente, tá, então a gente hoje, se você for perceber, o nosso único indicador que está abaixo da nossa meta, é o turnover voluntário, que é 6%, ele está 10%, então eu acho que o desafio, nosso, maior está relacionado ao campo das pessoas, mas hoje já está superendereçoado (C2E1).*

Não podíamos deixar aumentar a inadimplência e não sabíamos o que fazer...nosso negócio é fomentar negócio...então temos que emprestar dinheiro a quem não tem. Como fazer isso? Chamamos então uma reunião com os parceiros acionistas, o Antônio da Vox e o Rafael Klein. Juntos decidimos aumentar a régua e critérios para empréstimo de negativados. Não chegou a haver nenhuma diferença de pensamento, pois adicionamos mais alguns critérios para emprestar a essas pessoas...queremos ajudar sempre... mas não podemos deixar aumentar a taxa para compensar aqueles que não pagam, todos têm que pagar. Se a taxa aumentar, seríamos como um banco qualquer, sem proposta social, pois quem paga, paga por quem não paga, aqui não

vale isso, temos que ter taxa baixa. Daí, **o cara negativado que percebemos que não é responsável, decidimos que não receberá o empréstimo. Se for responsável...só porque perdeu o emprego...vai levar o empréstimo. Isso tem muito a ver com o feeling do agente de campo que olha nos olhos do microempreendedor e sente se deve ou não emprestar. Isso pesa muito no critério.** No demais, damos conta tranquilo (C2E2).

A gestão tem uma base relativamente grande. Tem bastante anjos, investidores anjos, mas entre além dos investidores hoje a gente tem a família Klein, a gente tem também a Vox Capital, que é um fundo de venture capital social, somos uma organização privada, com interesse mútuo em mudar a vida das pessoas (C2E2).

Os indicadores são formulados a partir de critérios quantitativos e qualitativos.

Então, hoje, a gente, para o nosso conselho, por exemplo, **a gente tem 10 indicadores que a gente segue, nos três pilares que a empresa foi construída, que é: pessoas, proposta e performance. Então oito são ligados a pessoas e propósitos e dois ligados a performance.** Um dos indicadores que a gente tem de performance é o indicador, não é, que é o Lifetime Value sobre o custo de aquisição, o que é esse indicador, é quanto que um cliente deixa, deu ou ele deixa de receita e o quanto que ele me custa, tá, colocar ele como cliente. **Hoje um microempreendedor me custa tipo 250 reais e ele deixa 2 mil reais de receita,** isso no período de três anos, então mostra que a gente encontrou uma forma de atender esse público cobrando preços que são razoáveis e ao mesmo tempo criar valor para o acionista. **Por exemplo, a gente, sabe aquela maquininha, é um POS, para receber cartão não tem que pagar aluguel e não tem que comprar, tem a menor taxa do mercado, então é um produto que ele deixa aqui, em três anos, mil reais, para um cliente que custou 250, então a gente encontrou essa forma, encontramos como montamos uma empresa que tem bastante tecnologia e que ela é leve, não adianta você botar empresas inchadas para criar impacto que você não vai conseguir, porque no final do dia você tem que dar um preço que seja acessível para aquele público-alvo** (C2E1).

Não é um fator limitante, então a gente vai entender porque o cara está negativado, esse cara está negativado por uma ocasionalidade, por uma intenção, porque assim, tem o falso negativo, o Brasil está em crise, então às vezes o cara ficou desempregado, atrasou as contas e negativaram ele, mas não necessariamente ele atrasou, depois que esse cara foi virar empreendedor, não é. **Então não é um cara que é um cara que ele zela pela reputação dele,** mas ele teve que postergar ou mesmo falhar um pagamento com uma ocasionalidade, eu imagino que é uma falta de planejamento, ele acha que nunca vai ficar desempregado, ou se ficar, vai ficar três meses, quando viu, ficou um ano. Se for um cara que ele ficou negativado e agora está empreendendo, a gente vê um cara que zela pela reputação e não tem como criar um empreendimento a gente vai emprestar, agora, se for um cara que não zela pelo nome e está negativado em vários lugares, há bastante tempo, esse é o cara que a gente vai fugir ao máximo (C2E1).

Os resultados conquistados nos três primeiros indicam a assertividade da métrica, conforme também corroboram os documentos internos da área de Comunicação e Marketing da Avante, 2017.

Tabela 5 – Evolução do volume de receita por produto da Avante

	RECEITA POR PRODUTO / POR ANO (BRL = reais)			
	2012	2013	2014	2015
<b>MICROCRÉDITO</b>				
CONCESSÃO TOTAL (BRL)	4.932	7.892	11.410	12.000
RENTABILIDADE (BRL)	153	463	823	877
<b>POR PAGAMENTO</b>				
VOLUME (BRL)	28.800	31.968	35.484	39.388
RENTABILIDADE (BRL)	808	916	1.035	1.168
<b>POR SERVIÇOS DE BANCO</b>				
TAXAS (BRL)	120	120	120	120
RENTABILIDADE (BRL)	103	103	103	103

Fonte: Autor

Na verdade, é um sistema, não é, que é um sistema de risco que a gente tem um questionário que mede três coisas: **um, a capacidade do seu negócio, depois, o seu caráter, depois o que o agente fala de você. É um sistema que a gente desenvolveu em Israel, vai ver nesse material que é o que chamam de (Blended Credit Score)** e aí ele dá uma nota para cada coisa, o teu negócio, o teu caráter e o que o agente fala de você, então a gente consegue [...] e dá uma nota de 0 a 100 [...]. Depende, é o que a gente chama de (...10:01) então se ele tiver uma nota acima de 60 ele tem chance de ser aprovado. Então a gente tem como mensurar isso, a gente não olha só com o microempreendedor o negócio é importante, mas não pode ser fator 100 % decisivo, é muito importante o caráter desse cara, **o quanto ele zela pela reputação dele, o que a gente sabe é que o microempreendedor muitas vezes, ele atrasa bastante, mas no final ele paga (C2E1).**

Dessa forma, a empresa consegue atender às expectativas de seus stakeholders, principalmente seus clientes.

Hoje a nossa taxa de microcrédito é a mesma taxa que a do Banco do Nordeste, por exemplo, a nossa maquininha é a maquininha mais barata do Brasil e a gente, enfim, saiu para uma empresa que valia quando foi fundada, próxima de 10 mil reais, está sendo avaliada agora entre 200 e 300 mil reais, então assim, a gente tem conseguido equilibrar o interesse de todos os stakeholders. Então mostra que assim, a estratégia que a gente fez de escolher o cliente e ao mesmo tempo operar, conseguir operar com bastante tecnologia e ao mesmo tempo uma empresa enxuta, a gente hoje, enfim, preparou uma empresa para ter 2 mil agentes de campo com 70 pessoas no escritório, e atingir 1 milhão de clientes, então assim, porque eu tenho 70 pessoas no escritório, eu consigo ter uma lucratividade, se eu tivesse para cada uma pessoa no campo ter uma pessoa aqui no escritório (C2E1).

**Então, a primeira coisa é assim, a gente é a única instituição financeira no Brasil, das poucas no mundo, que colocou o cliente como o stakeholder mais importante, então assim, o cliente microempreendedor é mais importante do que os acionistas, porque 8% dos meus clientes não sabem ler, são analfabetos, 20% lê, mas não entende,** então, meu amigo, se você quiser você abre um saco de maldades, cobra os juros que for, mas quando ver aquele cara nunca vai ganhar dinheiro com o negócio dele (C2E1).

## b) Dimensão de Organização

O uso de tecnologia e o investimento em inovações orientadas exclusivamente a facilitar o trabalho dos agentes de campo e a vida de seus beneficiários abrem uma perspectiva de alinhamento entre as atividades centrais da empresa com sua missão, ou seja, de humanizar o sistema financeiro. O beneficiário nem precisa ir até o cedente do empréstimo, facilitando, assim, a agilidade das operações.

[...] aqui na empresa comprou em Israel, e **estamos agora lançando a conta corrente, então a gente está montando como se fosse um banco do microempreendedor, porque eu vou ter um domicílio com o cara, uma solução para ele receber cartão e crédito, então eu acho que o maior desafio, eu acho que o maior acerto, foi, assim, montar produtos que vão de encontro com a necessidade dele e com uma experiência que é a experiência que ele sempre almejou e que também ao mesmo tempo seja acessível para ele em termos de preço. Ele não tem conta corrente porque custa R\$ 50,00, a nossa conta corrente vai custar R\$ 9,00 (C2E1).**

[...] aqui as coisas fluem muito fácil, a comunicação entre os gestores é muito rápida e assertiva... mas, houve sim um momento específico que foi quando estávamos preocupados com a inadimplência. Isso gerou certa dificuldade para decidir (C2E2).

**Eu acho que a grande sacada foi assim, foi você fundar uma empresa que você consiga atender ao microempreendedor em todos os produtos, não é, hoje está aí com três produtos, então o microcrédito, que é um produto de altíssimo risco porque você não tem garantia nenhuma, um produto que é a maquininha de cartão, que é a primeira maquininha que o cara não precisa comprar ou alugar (C2E1).**

A decisão de abrir mercado na região nordeste em 2015 mostra avanços escalares significativos, conforme indicam os dados apresentados na Tabela 6 a partir de dados secundários e também pelos trechos das entrevistas.

Tabela 6 – Quantidade aprovada e rejeitada e valor total de microcrédito da Avante

MÊS (2015)	PARAISÓPOLIS			NORDESTE		
	Q.Rej.	Q. AP.	Valor (BRL)	Q. Rej.	Q. AP.	Valor (BRL)
Abril	38	10	44.000,00	0	0	0
Mai	42	08	38.500,00	0	0	0
Junho	49	17	69.500,00	22	13	48.500,00
Julho	60	23	93.000,00	62	149	525.000,00
Agosto	41	12	47.500,00	91	169	495.000,00

Fonte: Moron et al., (2015, p. 16)

Então, hoje a gente está com 130 agentes de campo, onde 95% está no nordeste, Ceará, Bahia e Pernambuco, eu posso te falar que são áreas que são muito mais pobres do que Paraisópolis, Paraisópolis é uma área rica, a turma lá tem carro, tem moto, tem tênis, tem *smarthphones*, alguns casos são visíveis, que a gente tem três

tipos de clientes: um é o cliente que a gente chama de sobrevivente, que é o cliente que trabalha para comer e dormir, trabalha para isso, não consegue fazer mais nada; outro é o cara que já sobreviveu, que é o cara que assim, ele come e dorme e faz mais alguma coisa, ele pode ter uma moto, ou ele pode ir no médico ou botar o filho num colégio particular; e você tem um terceiro, que é o cara que é o vencedor, que é o cara que é aquele empresário da cidade pequena, que é o cara que é o maior acorda, que vende ração, é o maior mercadinho, que é um cara que geralmente tem tudo, casa própria, os filhos estão na faculdade, tal, tal, tal. Então o que você vê é que assim, quanto mais tempo o cliente vai pegando microcrédito e vai trabalhando o negócio dele com paciência, com persistência e tentando melhorar, esse cara, ele deixa de sair do nível de sobrevivência para ser um que já sobreviveu, quem sabe até o vencedor da cidade. Então a gente vê bastante cliente que às vezes começou pequenininho e hoje em dia já está expandindo o negócio dele. Da mesma maneira que você também vê cliente que você deu voto de confiança. (C2E2).

A cultura disseminada na organização, conforme resultados das entrevistas, comprova o cliente como principal stakeholder da empresa, uma vez que os colaboradores estão engajados em criar soluções a partir da ótica desses stakeholders.

Na verdade, o que a gente faz não é ensinar, é facilitar. Então, **o que a gente faz para o microempreendedor é descobrir quais são as dores dele e como é que a gente consegue botar uma solução prática usando tecnologia para melhorar a venda dele** (C2E1).

É, assim: você hoje, **a gente procura pessoas que não só tenham QI, mas que tenham inteligência espiritual e emocional, que são pessoas que já estão, na minha opinião, mais avançadas nesse conceito de capitalismo consciente, são menos predatórias, então assim, a pessoa tem que ter um pouco desse sentimento, tem que ter, isso é um pré-requisito, é mandatório para a pessoa trabalhar aqui** (C2E1).

Na Suécia, um curso chamado YIP (Youth Institute Program), um curso destinado para jovens, então tinha uma pré-seleção com jovens que já estavam atuando no mercado e têm alguma aptidão para negócios sociais, eles faziam uma seleção para jovens entre 20 e 27 anos, que eles selecionavam nesse nível de idade, e a gente passava um ano dentro desse local, onde tinha, cada um a semana, ou cada duas semanas um contribuidor diferente, que tinha algum projeto ou na área ambiental, ou social, ou cultural, pelo mundo, era uma aula sempre bem prática, no máximo durante um ano, e também dentro desse período tinha uma oportunidade de estágio, um mês em alguma instituição que você escolhia pelo mundo (C2E2).

[...] a gente fazia microprojetos dentro da comunidade local, que era uma comunidade antroposófica, mas onde a gente tinha projeto que ajudava alguém, era o nosso período de estágio (C2E2).

**Bom, então, fiz esse estágio lá em Uganda**, que era um lugar relativamente humilde, e eu morava num lugar que num raio de 20 quilômetros, assim, eu era a única pessoa branca que estava lá, então foi uma experiência muito intensa, foi muito legal, porque era no esquema de cooperativa, então eu tive o primeiro contato com microcrédito, microfinanças, lá, eu vi como que realmente conseguia mudar a realidade local, e fez uma diferença, essa cooperativa, apesar de pequena, nessa região, fazia uma diferença bem grande (C2E2).

[...] porque é assim: quando uma pessoa vem trabalhar na Avante, ela tem que ter três aspectos muito importantes, número 1: preocupado com impacto social – ela tem que ter uma preocupação com impacto social, inclinação para o social. Número 2: tem que ser uma pessoa qualificada tecnicamente. E número 3: tem que ter espírito empreendedor. Essas são as três coisas que a gente analisa. A minha intenção é as pessoas consigam fazer exatamente o mesmo trabalho que eu, e não só eu que penso assim, mas todo os outros líderes, a gente sempre procura contratar

pessoas que são melhores que a gente mesmo. Quando eu estou contratando alguém, eu vou querer contratar alguém que seja melhor para eu saber que quando eu não puder estar lá no dia ou se eu não estiver mais lá em definitivo, essa pessoa consiga nos substituir à altura, ou muito melhor (C2E2).

### *c) Dimensão de Pertencimento*

Um fator importante e relacionado ao desejo e motivação dos colaboradores, relaciona-se à participação e inter-relação dos grupos e subgrupos. É possível notar esse comportamento a partir das falas dos vários e distintos atores sociais envolvidos no processo de concessão de microcrédito. Tanto colaboradores internos, por experiência de vida e por empoderamento no processo de decisão, quanto clientes, registram seu sentimento. Essas falas indicam que os entrevistados percebem que o resultado conjunto de suas atividades é refletido em justiças sociais, proporcionando um sentimento de pertencimento a eles.

Diálogo aberto, a gente dialoga sem fronteiras, aqui **na Avante não tem hierarquia para você entender, o cara que é o agente de campo, se ele quiser, ele pega o telefone e ele ligar para os CEOs no celular deles**, a gente está no campo e no escritório, estão sempre pertos, não tem divisão de investimento, **não tem setorização, nada, a gente no escritório usa a mesma sala e infraestrutura que o pessoal usa no campo, então não tem distinção de comunicação ou falta de clareza, é diálogo, comunicação direta entre os funcionários e a empresa. Isso não existe em lugar nenhum, não adianta falar de impacto se você tenta esconder o que você está fazendo** (C2E2).

É, exatamente, porque eu não trabalhava no escritório, não é, e assim, a gente trabalhava na loja, em Paraisópolis, aí tinha o pessoal do escritório, o pessoal ia lá, nunca me trataram com diferença, às vezes era algo que ficasse dentro de mim mesmo, eu acho que era algo que vinha de dentro de mim, mas ao chegar aqui eu me surpreendi de fato, a empresa, todo mundo, os colegas, todos me acolheram muito bem e aqui a gente se dá muito bem, a gente (//) ninguém trabalha sob pressão, entendeu, jamais eu ia pensar que na hora do almoço eu ia jogar um Playstation 4, você está entendendo, cara, eu gosto de vir para cá, quando eu acordo todo dia, eu dou graças a Deus de ter um emprego e trabalhar na Avante (C2E3).

**Eu me sinto bem aqui, eu trabalhei 15 anos no mercado financeiro, me formei em Harvard e atingi minha independência financeira aos 30 anos, mas nunca estive emocionado embora ganhei mais dinheiro que podia imaginar e gastar, e na Avante eu me emociono todo mês**, então eu me sinto bem sim, e a outra coisa? (C2E1).

Sim, sim, percebem, eles gostam, inclusive muitos deles, vem pedir conselho, conversar, e também porque estão revisitando, reanalizando um pouco da vida profissional deles mesmos, entendeu...por causa disso, desse meu sentimento de realização (C2E1).

Principalmente o campo ... o propósito, porque como **a Avante é ligada a pessoas no ponto de venda, é aí que rolam negócios, é você ver acontecer o teu propósito ao vivo e a cores... ver os outros se realizarem também** (C2E1).

Ah, Cara, é o meu dia a dia, entendeu, é eu estar me relacionando com pessoas extremamente qualificadas, porque na Avante tem uma política de contratar as melhores pessoas e depois a gente descobre onde a gente aloca elas da melhor maneira. Então **é o prazer de estar trabalhando com pessoas que estão comprometidas com o propósito da empresa e são altamente qualificadas para cumprir com isso e não se desviarem, isso torna o trabalho muito produtivo, a**

**construção de novas soluções muito rápidas e sempre prazeroso.** Eu acordo de manhã, e penso: “Pô, que legal, estou construindo algo novo”, não é. Então, quando você trabalha com pessoas de perfil empreendedor, elas não estão lá para cumprir tabela ou cumprir uma burocracia, elas estão lá para fazer acontecer, isso é maravilhoso, você acorda todo dia sabendo que  **você está ajudando alguém construindo algo importante que vai ser um diferencial não só para quem você está impactando, mas um crescimento para você mesmo,** um crescimento pessoal, também [...] eu acho que a família e amigos percebem, eles percebem porque eu falo empolgado sobre isso, cara (C2E2).

Bom, eu sou um cara que assim, nasci na comunidade, **nasci na favela,** a vida mudou muito depois que a minha mãe faleceu em 99, **eu já estava meio que envolvido com as paradas erradas, aí, com o crime, com as drogas, aí eu entrei mesmo de cabeça, passei a atuar no tráfico, depois eu fui preso, consegui cinco anos por roubo de carro, depois eu saí, continuei usando droga, virei alcóolatra,** até conhecer a Avante graças a Deus, e estou aí até hoje, cara. Hoje a Avante mudou a minha vida de uma certa forma, que quem me via antes, tipo, na quebrada, mesmo, a rapaziada, que continua, não desfaço amizade, pelo contrário, não é, a gente nunca vai desfazer, nunca deve negar atenção ao passado, nunca deve desfazer, mas também não preciso permanecer mais, não é (C2E3).

O Edinho [agente de campo da Avante] veio com essa de emprestar dinheiro e eu pensava que tipo de droga tenho que passar, mas não é isso, parece que é coisa do bem [...] hoje tenho uma oficina de consertar bicicleta (C2E4).

[...] foi duas vez que eu peguei dinheiro – a primeira há dois anos, e a outra agora pouco [...] a primeira pra abrir a oficina e comprar ferramentas, se segunda para comprar um compressor de encher pneu e mais outras ferramentas (C2E4).

Foi quando eu conheci o agente financeiro da Avante que trabalhava aqui na comunidade...favela mesmo...todo mundo já conhecia...mas daí a ir pedir dinheiro...é outra coisa. **Entrar na loja eu não queria por que tinha vergonha, mas ele foi até a minha casa. Me explicou como funcionava e que eu poderia pagar o empréstimo com o resultado da venda...**fez contas...mas eu ainda não tinha certeza (C2E5).

#### *d) Dimensão de Aprendizagem*

A escalabilidade dos serviços prestados não dá conotação de divergência de interesses pelo fato de que o valor cobrado pelos serviços e juros do microcrédito obedece a um padrão necessariamente satisfatório que caiba no bolso dos tomadores de empréstimo, sendo que o uso de tecnologia pode decrescer ou eliminar os custos de transação.

**E outra coisa foi um canal que seja um canal que seja extremamente escalável e vai de encontro com o que ele procura,** então o fato de a gente ter investido, assim como tem agência, a gente hoje em dia não tem mais agência, ter o agente que vai com o iPad visitar, eu posso te garantir que o meu cliente, você pode perguntar se ele prefere falar com o site, com uma máquina ou com o agente, ele prefere que o agente vai lá [...] a gente vai lá, visita ele, ele não precisa sair de casa, não precisa mais andar os 30 quilômetros para encontrar uma instituição financeira e o cara entrevista tudo. Pô, nem eu tenho esse atendimento, então ele tem um atendimento (C2E1).

O foco em resultados financeiros que resultam na abrangência de impactos sociais permite o planejamento de crescimento mesmo sob cenário político social de incertezas.

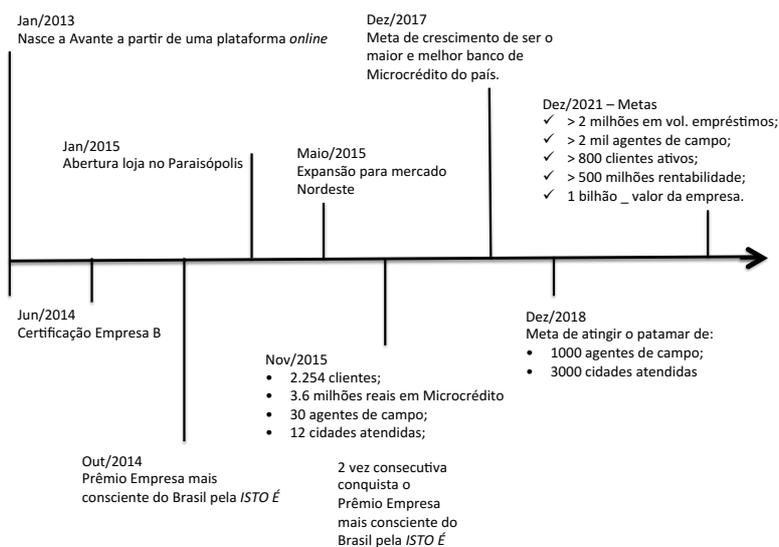
Cara, erros são coisas naturais, eles são bons. **A gente nunca deve desencorajar o erro e sim incentivar que aconteça, porque eles são aprendizados, tem que errar para ter aprendido. Um caso, por exemplo, foi no começo do nosso modelo de negócios, a gente acreditou que a gente conseguiria servir o cliente 100% on-line e entregar um empréstimo humanizado mesmo assim, e nisso a gente percebeu o seguinte, o aspecto humano – o primeiro contato humano com o cliente não pode ser ignorado, então é sempre importante ter um contato pessoal entre a gente como agente financeiro e o cliente. Essa relação estabelece a confiança e é muito importante para todo mundo, não só para o cliente como para o nosso agente de campo e para nós.** Perceber que a gente está conseguindo dar uma vida melhor para quem mora numa comunidade de baixa renda, vai além de criar um algoritmo e uma interface, mas caracteriza um ser humano se relacionando com outro (C2E2).

Proporcionando expectativas a longo prazo,

**É, então o que acontece é assim, o nosso conselho é um conselho que é mais consultivo do que deliberativo,** então no conselho a gente tem aí entre três e cinco perguntas para algum desafio que a gente está vivendo. Então hoje o nosso conselho ele acaba a gente utiliza bastante eles para repensar, para melhorar coisas, para aprender, do que ficar lá prestando informação, isso aí não precisa de um conselho, isso aí você escreve um relatório e manda. Então sem dúvida eu fui muito feliz em escolher pessoas que assim, no final do dia tem um modelo mental de impacto e que conheçam do nosso negócio (C2E1).

Nesse sentido, de acordo com os documentos internos disponibilizados, as metas e objetivos a longo prazo perfazem dos resultados da deliberação do conselho, conforme a Figura 17.

Figura 17 – Perspectivas de crescimento da Avante até 2021



Fonte: Autor

Eu acho que o principal acerto é não ter medo de errar e de testar coisas, de testar coisas... É, tipo, exatamente, nessa linha de assim: “Vamos testar, vamos ver, se não der certo a gente vai aprendendo, adaptando”, entendendo como se fosse um processo, porque, ou seja, tem um dos nossos valores que é “vencer aprendendo”, então assim, vencer e aprender quando se erra, significa estimular, incentivar o erro, porque hoje as pessoas não são estimuladas a errar, usar a criatividade. Então, em oposição, o principal erro, às vezes, é você ficar com medo de errar, entendeu... Talvez parece até meio contraditório, mas é isso (C2E1).

Temos o Rafael Klein, que é CEO das Casas Bahia, da Vox, que é hoje uma referência no mundo, de impacto, agora está a OMNI, que é uma financeira que mexe com a base da pirâmide mundial, é nossa sócia, também, que faz muito a base da pirâmide (C2E1).

Quadro 14 – Resumo das Tensões em cada uma das dimensões e critério de intensidade

Dimensão Organizacional em que ocorrem as Tensões		Intensidade da Tensão	
Dimensões	Conceitos-chave relacionados	Intensidade Observada	Explicação
Desempenho	Métricas entre objetivos Sociais, Ambientais e Financeiros; Expectativas dos Stakeholders.	Nível 1 (não observado)	Não se verificou qualquer elemento que fizesse relação com os pressupostos teóricos.
Organização	Dinâmica divergente de acordo com diferentes formas de Estrutura; Práticas, Processos e Cultura Organizacional.	Nível 2 (pouco observada)	É possível observar, por meio de episódios e declarações, boa parte do processo de tensão, mas não de forma completa.
Pertencimento	Divergência de identidade entre grupos e subgrupos em relação a aspectos sociais, ambientais e financeiros.	Nível 3 (regularmente observado)	Percebeu-se a presença, em alguns episódios e declarações, de alguns elementos destacados na teoria.
Aprendizagem	Relacionado à linha do tempo: processo de mudança; crescimento; escalabilidade e metas a curto, médio e longo prazos.	Nível 4 (intensamente observada)	Em diversos episódios e declarações pôde-se descrever as tensões por meio dos pressupostos teóricos.

Fonte: Autor

Quadro 15 – Intensidade das Tensões observadas em cada uma das dimensões – Avante

Tensões Observadas	
Desempenho Nível 1 (não observado)	Não foram identificados elementos que justifiquem tensão, uma vez que há indicadores precisos sobre a forma de concessão de microcrédito baseada em ambos indicadores, sociais e econômicos.
Organização Nível 1 (não observada)	(i) Os produtos desenvolvidos pela empresa são inovativos e orientados à solução de demandas dos clientes; (ii) não há uma estrutura funcional burocrática e de poder, facilitando a tomada de decisão. Fato observado pela conduta do conselho deliberativos da empresa: mais consultivo que deliberativo; (iii) as atividades da empresa, conforme identificado, estão orientadas para obter escalabilidade no volume de créditos concedidos, e como há indicadores formais, a preocupação com a inadimplência é praticamente inexistente.
Pertencimento Nível 1 (não observado)	(i) O sentido de existir da empresa permite conotação mais financeira que social embora atendam ao público BoP. Não sendo registradas observações de tensões de pertencimento. Um fato que evidencia essa proposta está no agente de campo ser um membro da própria comunidade.
Aprendizagem Nível 3 (regularmente observada,)	Percebeu-se certa tensão no modo de aproximação com o mercado, primeiramente totalmente digital. Depois, alterado para presencial, conforme identificado o fechamento da loja na Comunidade e aumento de agentes de campo provenientes da própria Comunidade – adotando-se assim, uma comunicação adequada ao seu público-alvo.

Fonte: Autor

#### 4.1 ASPECTOS CONVERGENTES E DIVERGENTES ENTRE OS CASOS

Inicialmente retoma-se a síntese das práticas de cada um dos casos.

<p><b>Estudo de Caso 1 – O Banco Pérola</b></p> <p><i>O Banco Pérola, uma instituição de microcrédito, nasceu por idealismo de uma jovem empreendedora preocupada em criar soluções financeiras para estudantes e acabou se tornando um banco de microcrédito referência para a população carente, definido por estratégias pouco inovadoras em termos de produtos, contudo vem sofrendo com a inadimplência, que forçou a instituição a uma mudança radical de estrutura e de gestão.</i></p>	<p><b>Estudo de Caso 2 – O Moradigna</b></p> <p><i>Projeto de pequenas reformas-relâmpago orientado à redução de insalubridade das moradias da população de baixa renda e fundamentado em uma metodologia criteriosa, gerenciado por uma equipe jovem com diferentes experiências, expectativas e histórias de vida, tem como seu principal desafio encontrar o modelo de negócio mais adequado para equilibrar a dinâmica entre escala e fluxo financeiro.</i></p>
<p><b>Estudo de Caso 1 – A Goóc</b></p> <p><i>Fundamentada pelas crenças, costumes e religiosidade de uma cultura que reúne diferentes saberes e experiências, a gestão orientada a questões socioambientais criam sentido ao fundador, entretanto, ao posicionar a questão financeira como um meio, e não como um fim, coloca em perspectiva a sustentabilidade financeira da empresa.</i></p>	<p><b>Estudo de Caso 1 – A Avante</b></p> <p><i>Intermediário do sistema bancário, reúne a extraordinária experiência de gestores focados no público de baixa renda que, por meio de um modelo de negócio transparente e inovador em produtos e serviços de microcrédito alinhado a indicadores específicos de desempenho, criam uma empresa rentável sem precedentes.</i></p>

Fonte: Autor

A partir dos resultados das entrevistas, é possível afirmar que as atividades, práticas e processos da Goóc são orientados diretamente pelo seu fundador, o qual é orientado por sua experiência de vida, cultura e crença religiosa. No caso da Avante, as operações embora sejam também gerenciadas pelo sócio-fundador, há maior racionalidade de decisão evidenciada pela deliberação em conjunto com o corpo de acionistas e conselheiros da empresa, os quais se baseiam na atratividade do mercado como fator motivacional.

No primeiro caso, isso faz com que a empresa de maneira simples, embora não simplista, crie poucas capacitações profissionais e diferenciais competitivos que a tornem competitiva no mercado, por exemplo, a falta de inovação, seja em produtos, seja em processos. E isso implica redução de eficiência operacional e, por consequência, em dificuldades de atingir resultados financeiros. Em contrapartida, a empresa não se desvia de sua proposta social e ambiental, uma vez que o senso de pertencimento é evidenciado.

No segundo caso, como as decisões são compartilhadas, e a experiência prévia dos acionistas e conselheiros advém de empreendimentos já antes focados no mesmo público-alvo que o atual, o que permite gerar um retorno sobre o investimento conforme o esperado, de forma escalar e crescente, muitas vezes, pelo acesso ou desenvolvimento de inovações, tanto de produtos, quanto de processos. Nesse caso, a dimensão de aprendizagem é a que demonstra maior intensidade de tensão, pois cada vez mais a Avante busca formas inovadoras de fazer negócios para atingir os resultados financeiros.

Torna-se importante destacar que embora as tensões organizacionais existam em três das quatro dimensões na Goóc, essas não são entendidas com a mesma intensidade – na dimensão de desempenho. Praticamente não existe percepção sobre tensão, sendo que na de organização é mais intensa, e pouco observada na terceira, de aprendizagem. No caso do Moradigna, há uma mescla entre o desejo de causar impacto social motivado pela história de vida do sócio-fundador, com a prioridade de estabelecer um modelo de negócio eficiente conforme a experiência de mercado dos sócios convidados. Por ser uma empresa jovem, ainda busca equilíbrio financeiro a partir de suas operações.

Foram duas as dimensões que mais intensamente mostram tensões: de desempenho, registrado pela falta de escalabilidade de seus serviços e justificado pela falta de financiamento que impactava diretamente no fluxo de caixa da empresa; e na dimensão de aprendizagem, em que a maneira pela qual a empresa estabelece suas operações, de acordo com seu modelo de negócios, ainda se encontra num estágio de “ganho de experiência”. Entretanto, o Moradigna desenvolve inovação principalmente na forma pela qual cria seu modo de sobrevivência – exemplos podem ser resgatados pelos trechos das entrevistas no que tange estabelecer parcerias com fornecedores e tipos diferentes de forma de pagamento pelas reformas, como o consórcio ou sistema pré-pago.

Nesse sentido, converge com o modo de atuar da Avante, trazendo inovações ao público-alvo como forma de incentivá-los a procura de seus serviços, como é o caso da pulseirinha de crédito e da disposição de um endereço bancário, mas diverge da Goóc e do Pérola, que são empresas mais maduras e menos inovativas, focadas em modelos de negócios menos criativos.

O banco Pérola, por sua vez, demonstra tensão nas dimensões de desempenho e de organização. A primeira pelo fato de terem que cessar as atividades de concessões de crédito na região de Sorocaba por causa da inadimplência, a segunda pelo fato de terem de reestruturar todo o time de colaboradores.

Em relação à dimensão de aprendizagem, o fato de trazerem um profissional de

mercado na posição de diretoria operacional para mudar a cultura interna demonstra o desejo de manter o consenso da organização conforme sua missão, uma vez que, para manter os objetivos sociais, é preciso garantir o desempenho financeiro.

As tensões em cada uma das dimensões apresentadas pela literatura foram observadas em todos os casos, porém, inicialmente, os diálogos dos entrevistados pareciam evitar admitir que houvesse tais tensões. Todavia, na continuidade das entrevistas, essa situação mostrava-se ao contrário.

De acordo com Smith, Gonin e Besharov (2013), esse fato tende a ocorrer porque as tensões não necessariamente podem estar “à mostra”, mas existem como “antinomias<sup>5</sup>”, ou seja, a realização de uma coisa impede a realização de outra.

Observou-se, nesse sentido, que embora praticamente todos os entrevistados tenham afirmado que o lucro é o principal motor de sustentabilidade do negócio, curiosamente, vários entrevistados ficaram defensivos quando discutiram esse aspecto a partir de seus modelos de negócios. Isto pode ser uma expressão das tensões anteriormente mencionadas (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013) que surgem nos Negócios Sociais por serem organizações híbridas, em outras palavras, quando as metas não financeiras e financeiras se chocam.

Pesquisas anteriores sugerem o perigo de se perder o foco na missão socioambiental a partir desse pressuposto (BATTILANA; LEE, 2014; ZAHRA et al., 2009).

O sentimento de pertencimento à causa a que se propõem os Negócios Sociais, conforme a triangulação dos dados, a partir das diversas fontes de coleta de dados, é que orienta a forma de atuar dessas organizações e, nesse aspecto, os entrevistados bem como o entrevistador tendem a concordar que, caso houvesse demasiada orientação aos objetivos sociais em detrimento dos resultados financeiros, ou vice-versa, haveria descaracterização dessas organizações como Negócios Sociais.

O Quadro 16 resume os aspectos de convergência e divergências entre os casos a partir de algumas características relativas aos Negócios Sociais encontrados por esta pesquisa.

---

5 Terminologia proveniente do Direito que, para o jus filósofo Norberto Bobbio (2004, p. 15) se caracteriza pela impossibilidade de solução do conflito entre critérios existentes. São antinômicos aqueles que não podem proceder paralelamente: a realização integral de um impede a realização integral do outro. Quanto mais aumenta um, tanto mais diminui o outro. Trata-se de duas situações tão diversas que os argumentos utilizados para defender a primeira não valem para defender a segunda.

Quadro 16 – Convergências e divergências entre os casos

<b>Principais Características</b>	<b>Pérola</b>	<b>Moradigna</b>	<b>Goóc</b>	<b>Avante</b>
<b>Interação entre valor social e econômico</b>	Consiste na concessão de microcrédito para autodesenvolvimento do microempreendedor. Contudo, o equilíbrio está comprometido pelo baixo volume, montante e qualidade das concessões.	Consiste na redução de condições insalubres versus número de reformas realizadas. A Associação entre o equilíbrio social e o financeiro está na escalabilidade controlada.	Consiste na filosofia da recuperação de matérias inservíveis e tipo de mão de obra. Contudo o equilíbrio está comprometido devido à predominância do valor social e ambiental em detrimento do financeiro.	Consiste no foco em resultados financeiros por meio de escalabilidade de serviços prestados
<b>Cultura</b>	Baseada no senso de empreendedorismo do fundador	Baseada na experiência de vida e senso de empreendedorismo do fundador	Baseada nas crenças, valores e religiosidade do fundador.	Baseada na experiência profissional de mercado do fundador
<b>Governança</b>	Não foram identificados aspectos de transparência das informações em toda a cadeia hierárquica. Poder de decisão centralizado na direção da empresa.	Total transparência das informações em qualquer nível de decisão. Entretanto, o poder está centralizado nos gestores do topo da hierarquia.	Não foram identificados aspectos de transparência das informações. Hierarquia funcional e poder de decisão centralizado no fundador.	Total transparência das informações em qualquer nível de decisão. Poder descentralizado.
<b>Inovação</b>	Não foram percebidos aspectos inovativos.	Inovação identificada no modelo de negócios (parcerias com fornecedores; planejamento de obra; forma de venda e financiamento do serviço) e de comunicação com o mercado-alvo.	Moderada inovação em produtos e processos. Isento de inovação em gestão e na forma de comunicação com o mercado (marketing).	Alta taxa de inovação em produtos, processos, modelo de gestão e formas de comunicação tanto com stakeholders internos quanto externos.
<b>Natureza da Propriedade</b>	Proprietário (1) Auxiliado por conselho diretivo	Sócio-proprietário (3) Decisões compartilhadas	Proprietário (1) Sem auxílio de conselho diretivo	Acionistas Decisões compartilhadas
<b>Atividades Centrais</b>	Proposta de valor pautada no autodesenvolvimento social do tomador de empréstimo.	Proposta de valor baseada na melhoria da condição e percepção de vida do beneficiário	Proposta de valor pautada em produtos, (redução do passivo ambiental) e inclusão social.	Proposta de valor orientada ao acionista com foco em nicho de mercado específico.

Fonte: Autor

Os estudos de caso pesquisados possibilitaram conhecer um pouco mais sobre o universo dos Negócios Sociais. Ainda que façam parte de uma pequena amostragem, os resultados demonstraram grande diversidade cultural e de gestão, o que sugere que um

número maior de estudos relacionados a pesquisas empíricas sejam estabelecidos para que possam ajudar a desvendar esse universo.

#### 4.1.1 Fluxograma descritivo dos resultados dos casos analisados

Martins (2015), a partir dos questionamentos que surgem à definição dos Negócios Sociais, criou um fluxograma ilustrativo que permite auxiliar na reflexão sobre o conceito dos Negócios Sociais. O formato desse fluxograma foi utilizado como base nessa pesquisa frente a mesma questão – o que é, e o que não é considerado como um Negócio Social?

Figura 18 – Fluxograma ilustrativo sobre o que é e o que não é um Negócio Social



Fonte: Autor

São três as principais discussões sobre o esquema teórico acima: a primeira discussão parte-se do objetivo da organização em questão. Segundo Barki (2015), a razão primeira da existência de um Negócio Social é seu impacto social, o que se leva ao primeiro ponto de discussão: se há intencionalidade de gerar impacto social, portanto, é um Negócio Social. Essa afirmação, contudo, não é suficiente para definir Negócios Sociais, pois poderia haver o seguinte questionamento: mas como diferenciar o conceito de Negócios Sociais se desde os tempos remotos se entende que qualquer organização tem um impacto social?

Por suposto que organizações da sociedade civil e organizações não governamentais há tempos procuram desenvolver soluções a problemas sociais, assim como as organizações privadas como, a indústria automobilística ou o Google, mesmo sem serem considerados como Negócios Sociais, desempenham valor à sociedade.

Entretanto, os Negócios Sociais diferem-se das primeiras por utilizarem mecanismos de mercado na busca de sustentabilidade financeira e por não dependerem de doações ou outro tipo de apoio nesse sentido para sobreviverem economicamente; da mesma forma, diferem-se das segundas porque a responsabilidade social e ambiental são os motivadores da empresa, não sendo apenas uma externalidade positiva ou uma ação não atrelada ao *core* do negócio, como aquilo que acontece com a RSE ou com os negócios para a BoP.

O que nos conduz ao segundo ponto de discussão: os Negócios Sociais surgem como organizações híbridas que possuem tanto o objetivo social quanto o financeiro e, por vezes, ambiental em seu modelo de negócios. E esse caminho nos conduz ao terceiro ponto de discussão: exatamente por seu propósito, surgem as tensões organizacionais.

Equilibrar o aspecto financeiro e o impacto socioambiental não é algo trivial e pode gerar um “desequilíbrio permanente” aos Negócios Sociais. Diferentemente dos negócios orientados à base da pirâmide. Essa condição não é passível de ser considerada certa ou errada, mas consiste apenas de uma característica inerente aos Negócios Sociais. Muito embora se tenham tensões em outras organizações – públicas, privadas e da sociedade civil, as tensões relacionadas aos Negócios Sociais são inerentes, ou seja – distinguem-se essencialmente os Negócios Sociais dessas organizações pelo fato de não poderem ser resolvidas.

As tensões inerentes estão além de obter uma solução. Em outras palavras, tentar “resolvê-las” implicaria simplesmente descaracterizar os Negócios Sociais, ou seja, pôr-se de uma maneira, eliminando o objetivo social como um dos objetivos principais; os Negócios Sociais se transformariam numa empresa privada tradicional, de outra maneira, eliminar a necessidade de rentabilidade e lucratividade transformariam numa organização sem fins

lucrativos. Assim, as tensões existentes nos Negócios Sociais não são apenas necessárias, mas também fazem parte integrante dessas organizações como um fator principal de sua existência. Uma vez tentar eliminá-las, destruiria em si, a própria organização.

É importante observar que as questões sobre o marco legal ou a forma de distribuição de dividendos não se encontram nesse fluxograma. Embora ambos sejam temas ricos em discussão, não se caracterizam como elementos distintivos aos Negócios Sociais. Uma reflexão a respeito desses temas é mencionada na sequência desse trabalho.

#### 4.1.2 O Marco Legal e a Distribuição dos Lucros

A natureza jurídica do Negócio Social no Brasil é de Sociedade Empresarial, quer seja uma Associação Privada, Sociedade Privada ou Empresa Privada, as quais dependem do tipo de atividade principal exercida. Por esse enquadramento legal, é possível fazer uma distinção entre os Negócios Sociais das instituições do terceiro setor (fundações; cooperativas sociais; instituições religiosas; associações), mas isso, embora seja um fator comum entre os Negócios Sociais, não implica ser um elemento determinante que o classifique, pois no caso do banco Pérola, a estrutura legal o classifica como uma Oscip.

Nesse mesmo raciocínio, outro ponto importante em relação ao marco legal dos Negócios Sociais é que por uma sociedade empresarial poder ser uma sociedade limitada ou uma sociedade anônima. A primeira (por regulação do Art. 1.052), é uma forma simples de sociedade que determina um aporte de capital social inicial para instituição e garantia de execução das atividades empresa, caso da Goóc e do Moradigna. A segunda, por sua vez regulamentada pelo Art. 1.089 do mesmo código Civil, é constituída por grupos empresariais geralmente de grande porte, detém ações que podem ser, por acordo comum, livremente negociadas, e nesse caso, se uma sociedade anônima aberta, as ações podem ser negociadas na bolsa de valor; se fechada, somente entre os sócios. Nesse caso, como uma sociedade anônima e aberta, está a Avante. Levanta-se então o questionamento sobre a questão da divisão dos lucros que, assim como a natureza jurídica, também não se constitui de um elemento distintivo aos Negócios Sociais.

Embora o que pressupõe as leis do código Civil nos termos do artigo 981 “Art. 981. Celebram contrato de sociedade as pessoas que atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados”. Porém, a partir da constituição de um Estatuto Social com cláusulas que evidenciem ciência dos sócios referente a “não partilha dos resultados” esses não poderão ser totalmente reinvestidos nas atividades da empresa com o intuito de aumentar o impacto

social; dessa forma, a questão da divisão dos lucros torna-se uma característica que, considerada de forma independente, não classifica uma empresa como sendo Negócio Social. No caso do Moradigna, de acordo com seu Estatuto Legal, não ocorre a divisão dos lucros, diferentemente do que foi informado pelos outros casos, onde a divisão é realizada conforme permitido pela legislação em que se enquadram.

Sob essa análise, a natureza da propriedade conforme descreve os estudos de Bills (2010), Grassl, (2012) e Karré (2012), referem-se à organização pertencer ao setor privado, ao governo ou à sociedade civil, ou exercerem atividades na intersecção entre esses setores, indicando a natureza híbrida da organização (BATTILANA; LEE, 2014; DOHERTY, HAUGH, LYON, 2014). No caso dos Negócios Sociais, podem ser organizações privadas ou da sociedade civil as quais, por constituição de um Estatuto Social, pertencem a sócios ou acionistas, portanto devem pagar pró-labore ou salários aos proprietários e/ou gestores respectivamente, além de restituir os investimentos aos acionistas.

O banco Pérola caracteriza-se por ser uma Oscip. O Moradigna e a Goóc são empresas privadas limitadas, e a Avante, uma sociedade anônima. Embora o Moradigna e a Goóc detenham o mesmo enquadramento legal, diferem-se pelo fato do Moradigna adotar o modelo Yunus de não divisão de dividendos; a Goóc é uma empresa sem restrição de distribuição.

Se por um lado, a natureza da propriedade confere um elemento importante no caminho da caracterização dos Negócios Sociais pelo fato de haver proprietários e/ou acionistas, por outro indica que a forma legal ou da natureza jurídica não define ser ou não um Negócio Social. Em outras palavras, ser uma empresa de capital limitado (LTDA.) ou uma Oscip, não caracteriza ou descaracteriza ser um Negócio Social, todavia, ser instituída como uma ONG, sim, seria impeditivo à caracterização, pois indica que a sustentabilidade financeira da organização não é proveniente da venda produtos ou serviços, os pois Negócios Sociais, por definição, devem obter sustentabilidade financeira por meio de suas atividades e não por doações ou incentivos governamentais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Na corrente defendida por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), o lucro deve ser totalmente revertido ao negócio e destinado à expansão do impacto social por meio de investimento em pesquisa e desenvolvimento, inovação, operações, novos produtos e canais de distribuição. Na corrente aceita por Pharalad e Hart (2002) e Luke e Chu (2013), a distribuição é aceita como premissa de que empreendedores compreendem que negócio devem gerar lucros, e também que o lucro favorece a entrada de novos investidores.

Em casos específicos, Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) também concordam com essa possibilidade desde que o lucro seja distribuído apenas àqueles

microempreendedores que estavam abaixo da linha da pobreza, e que, por meio da distribuição do lucro, consigam dessa condição.

Portanto, a forma pela qual ocorre a distribuição dos lucros, considerada um ponto de estudo aos Negócios Sociais conforme indica a literatura, na prática, a investigação de campo mostrou que somente o Moradigna apresentou o modelo de negócios Yunus, e dessa forma, essa característica não indica ser como um ponto distintivo que possa caracterizar os Negócios Sociais. Além disso, os dados estatísticos que constam no banco de dados empírico demonstram que apenas 8% dos Negócios Sociais têm restrição sobre a distribuição dos dividendos, sendo que 92% demonstram que não (SILVA, 2017).

Esse dado, portanto, junto com os dados coletados de campo e comparados com a legislação nacional, parecem confrontar a literatura ao indicar que esse fator não possa ser assumido como algo que possa caracterizar os Negócios Sociais.

Em resumo, as principais questões jurídicas e a questão da distribuição dos lucros que envolvem os Negócios Sociais devem ser levadas em consideração apenas como normas legais a serem seguidas, contudo não implicam ou imprimem um modo único pelo qual as empresas na prática orientam suas atividades em benefícios socioambientais e, nesse sentido, não definem se uma organização pode ou não ser caracterizada como um Negócio Social.

A polêmica nesse caso consiste no limite em que essa distribuição possa acontecer sem prejudicar a abrangência do impacto social (KERLIN, 2006; YOUNG, 2008; TRAVAGLINI; BANDINI; MANCINONE, 2009). Essa polêmica, segundo a literatura que consta nessa pesquisa e das informações encontradas pela investigação de campo, ainda permanece sem resposta.

#### 4.1.3 Reflexões sobre os negócios na base da pirâmide

Embora discutido em sessões anteriores desta pesquisa, os negócios para a base da pirâmide ainda permanecem um ponto de divergência. A discussão inicia-se a partir do modelo de negócios proposto por Yunus (2006), o lucro deve ser reinvestido – tendo como exceção se o negócio tiver sido criado por indivíduos pobres, sendo categórico a afirmar que quando as pessoas são pobres, o papel é tirá-las da pobreza, e não as constituir como fonte de riqueza.

Diferentemente do proposto por Prahalad e Hart (2002), que justificam os lucros como pressuposto para atrair investimentos em mercados onde a população é marginalizada. Nesse caso, faz-se mandatório que a empresa se organiza para atingir escala e desenvolva

tecnologias e processos operacionais e de gestão eficientes para propor produtos acessíveis a quem possui renda inferior a um mil e quinhentos dólares anuais.

O ponto convergente nesses pressupostos está no propósito, mas diferem no modo de atingi-lo. O primeiro assume a otimização do lucro em contrário ao segundo, que visa à maximização desse. De acordo com Yunus, a otimização e não a maximização significa obter o equilíbrio entre esses dois objetivos – criação de valor econômico e criação de valor social.

Prahalad (2005), por sua vez, também defende a transformação social a partir da criação de empregos gerados por novos empreendedores que vislumbrarão oportunidades rentáveis nesse nicho de mercado-alvo. Mas, ao se referir à população da BoP, ele define, “multinacionais complicaram os esforços dos pobres para construir sua subsistência, contudo o maior dano foi ignorá-los” (PRAHALAD, 2005, p. 51).

Nesse sentido, parece que o conceito se conecta mais em motivar o consumo e não em criar bem-estar a esse público-alvo. Esse tipo de atividade central indica um desalinhamento em criar impacto social positivo, pois não desenvolve o indivíduo em sua plenitude para ele mesmo criar capacitações e autodesenvolvimento para sair da linha da pobreza, e sim, até endividá-lo, além de sua capacidade de pagamento pelo desejo de compra que, ilusoriamente, trar-lhe-á inclusão social.

Sob essa perspectiva, essa pesquisa apenas infere teoricamente que, por análise comparativa entre os modelos de negócio, aquele proposto por Yunus e corroborado por Sen (2000), cujo lucro otimizado deve garantir o direito à liberdade, está mais alinhado com a perspectiva da tese, pois negócios na BoP parecem não gerar tensões de desempenho, pois detém em sua base lógica, aspectos como: eficiência e eficácia, considerando esse público-alvo apenas como uma opção estratégica, e não como uma intencionalidade de proporcionar impacto social.

Dessa forma, assume-se que o conceito de negócios para a base da pirâmide é limitado no sentido de proporcionar condições de liberdade social, podendo até reduzi-las pelo suposto endividamento pelo desejo de obter produtos e serviços orientados a esse mercado.

A compreensão sobre as tensões organizacionais inerentes aos Negócios Sociais nos levam a entender que a geração de oportunidades de negócio orientados para o público específico da BoP parece não necessariamente implicar uma mudança social. Nesse sentido, os negócios na BoP parecem não gerar tensões de desempenho ou em qualquer outra dimensão organizacional, pois detém em sua base lógica, considerar esse público-alvo apenas como uma opção estratégica, e não como uma intencionalidade de proporcionar impacto social.

O fato de essa população ser considerada pobre não consiste que não tenham condições de movimentar dinheiro, pelo contrário, torna-se um alvo de mercado valioso e potencialmente promissor em termos de lucratividade (PRAHALAD, 2005).

De acordo com o relatório PNUD (2008), os negócios com pobres podem ser lucrativos e podem estabelecer bases de crescimento a longo prazo por causa da alta demanda latente dessa camada da população mundial.

Os negócios para a BoP, portanto, assumem que os pobres utilizam o dinheiro proveniente do esforço de seu trabalho para alcançar suas necessidades básicas, e por isso desenvolvem produtos e serviços acessíveis, mas não deixa claro se esse acesso está mais relacionado à redução da pobreza ou às competências da organização (PRAHALAD, 2005; PRAHALAD; HART, 2002; HAMMOND et al., 2007; LONDON; HART, 2004).

Esse público-alvo é considerado por London e Hart (2004) como um desafio às organizações em constituírem novos modelos de negócios, pelo qual as empresas precisam reinventar sua forma de fazer negócios e mudar o paradigma ao terem que se estruturar em mercados emergentes volumosos e com baixos recursos financeiros.

Enquanto os negócios orientados à BoP reconhecem o fato de que ser pobre não elimina a dinâmica dos processos mercadológicos (condição de compra dos pobres), os Negócios Sociais entendem que esses processos existem somente para eliminar uma condição socioambiental precária. Essa diferença de entendimento registra que, no primeiro caso, não há tensões inerentes relacionadas a atingir objetivos distintos, enquanto, no segundo, sim, há tensões inerentes relacionadas.

Outro aspecto divergente entre os Negócios Sociais e os negócios para a BoP pode encontrar-se na forma pela qual procuram alcançar o público-alvo: o primeiro, busca na sociedade um propósito de existir para a organização, ou seja, busca a equalização social por meio da redução de desigualdades e de minimização de passivos ambientais provenientes das ações de novos empreendedores que trazem junto à ambição financeira; e o segundo, busca a viabilidade de produtos e serviços antes não acessíveis à população da BoP. Produtos e serviços provenientes das ações de empreendedores tradicionais que trazem junto à ambição financeira, um novo nicho de mercado a ser explorado.

Pode-se até mesmo considerar que o aspecto convergente consiste no conceito de que ambos estão orientados à população de baixa renda, mas a forma pela qual atingem esse público-alvo se difere. No caso dos Negócios Sociais, deve ao mesmo tempo promover aumento das capacitações individuais ou coletivas que permitam o público-alvo a se

desenvolver e sair daquele ciclo de pobreza e promover inclusão social, e isso, independe da renda ou do consumo. No caso do BoP, são negócios orientados à maximização dos lucros.

Os resultados encontrados nessa pesquisa indicam que o mercado na BoP pode ser considerado como um negócio de impacto social positivo, mas não como um Negócio Social em si. Significa que os negócios para a BoP apresentam desafios operacionais, entretanto mais focados nas competências internas da firma do que na redução da pobreza do público-alvo, justamente por isso não indicam tensões organizacionais inerentes por decidir ora otimizar lucros, ora aumentar o impacto social.

Entende-se, portanto, que nos negócios à BoP, as tensões inerentes não existem, sendo que, tensões do dia a dia, quando aparecem, são passíveis de serem resolvidas e não descaracterizam a organização, a qual continua mantendo seu foco em seu objetivo principal – maximização dos lucros e, com isso, atendem plenamente as expectativas de seus stakeholders; ao contrário, os Negócios Sociais, ao sofrem tensões entre otimização dos lucros em detrimento de impacto social (e vice-versa), por isso procuram compreender essas tensões consideradas permanentes.

Esse caminho ilustra o posicionamento desta pesquisa em relação ao que se entende por Negócios Sociais.

#### 4.1.4 O caso Avante: contrassenso ao conceito das tensões inerentes

O caso da Avante, por sua vez, foi diferente. Esse caso mostrou-se como uma “prova de validade” – um contrassenso quando comparado aos outros três casos. Pelo fato de atuar com o público na BoP, não se registram as tensões inerentes em nenhuma das dimensões apresentadas pela literatura, com a exceção da dimensão aprendizagem, mesmo assim, a plataforma inovativa da empresa está orientada a melhorar a performance de suas atividades, seja por aderência do público-alvo seja por mudança do modelo de negócios, e cada nova implementação sugere uma nova aprendizagem.

As metas a curto, médio e longo prazos já estão definidas de acordo com o perfil de seu mercado e, nesse sentido, as únicas mudanças referem-se à inovação. Todavia, torna-se uma importante contribuição de pesquisa aos estudos acadêmicos relacionados aos Negócios Sociais, pois se difere dos demais por seu público-alvo, ou seja, por assumirem um nicho de mercado específico, BoP.

Esse conceito é corroborado com o que afirma Prahalad (2005), autor seminal dos estudos relacionados ao público da BoP, ao indicar que a inovação pode referir-se a alguns

aspectos: (i) escalabilidade: como a rentabilidade de produtos e serviços para essa faixa da população supostamente deva ser baixa, o serviço proposto deve necessariamente possuir escala de penetração garantindo, de forma economicamente sustentável, o impacto social e o retorno financeiro; (ii) preço e desempenho: o produto ou serviço prestado deve ser acessível ao público-alvo e de acordo com um padrão de qualidade que independe do grau de exigência desse público; (iii) tecnologia: espera-se o uso de tecnologia que permita redução considerável de custo de produtos e processos (inovação social); (iv) segurança e sustentabilidade: garantia à sobrevivência da organização e à contínua prestação do serviço orientado ao desenvolvimento social.

Um exemplo global de seus estudos constitui-se do carnê das casas Bahia disponibilizado à população de baixa renda. Embora dê acesso à compra de mercadorias ora não acessíveis, não indica que ocorra uma transformação social do indivíduo que o permita, de forma definitiva, criar condições de autodesenvolvimento e sair da linha da pobreza, alcançando sua liberdade social (SEN, 2000).

Assim, parece que os negócios orientados à base da pirâmide estão mais propensos à busca de oportunidades de negócio financeiro em si do que provocar uma transformação social, e mesmo que haja um desenvolvimento econômico como resultado desse serviço, resulta na criação e atendimento de um mercado específico em si.

O Quadro 17 ilustra comparativamente as diferenças entre os conceitos para o público da BoP a partir da forma pela qual é realizado.

Quadro 17 – Diferenças entre os modelos de negócio ambos para a população da BoP

Prahalad (2005) – A Riqueza na Base da Pirâmide	O modelo de negócios de Hart e Simanis (2008)
Vender para os pobres	Empreender em conjunto
Ouvir atentamente	Dialogar de forma intensa
Redesenhar embalagens (menor quantidade com menor preço) e estender a distribuição	Combinar competências (valor compartilhado)
Relacionamento com comunidades de forma indireta com pobres por meio de organizações não governamentais	Relacionamento com comunidades de forma direta com pobres por meio de organizações não governamentais
Reduzir preços	Expandir possibilidades

Fonte: Autor. Baseado em Jappe (2013)

A questão imposta aqui não é a desqualificação do negócio orientado à BoP em si, mas a forma pela qual é realizado. Mesmo a partir da redução do acesso a bens antes não acessíveis, a contribuição para a ampliação de capacitações dessa população parece ser limitada, e as externalidades (negativas) indicam ser maiores que os benefícios causados, e

isso evidencia, pelos resultados encontrados por esta pesquisa, não ser um fator que possa caracterizar um Negócio Social.

Nesse sentido, os resultados indicam que objetivo geral proposto foi atingido, pois, ao analisar os casos a partir das literaturas que compõem esta pesquisa, pôde-se verificar que dos quatro casos estudados, três deles – o Banco Pérola, O Moradigna e a Goóc permitiram confirmar a proposta de pesquisa ao identificarem as tensões organizacionais como um elemento distintivo que caracteriza os Negócios Sociais, sendo que o caso da Avante, é tido como a contraprova dos primeiros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para iniciar estas considerações, retoma-se às principais questões que nortearam a pesquisa.

### *1) Quais são os elementos distintivos que caracterizam os Negócios Sociais?*

Os estudos descritos por Smith, Lewis (2011), Smith, Gonin e Besharov (2013) descrevem que os Negócios Sociais, ao terem que equilibrar objetivos concorrentes, enfrentam tensões organizacionais em quatro dimensões: de desempenho, de organização, de pertencimento e de aprendizagem.

Essas tensões emergem inicialmente pelo fato de os gestores terem experiência de que a tomada de decisões, a partir de escolhas excludentes, causa tensões. Assim, tais decisões são assumidas como “competitivas”, ou seja, uma opção intensifica as necessidades da outra. Isso faz com que os gestores, por meio de um pensamento excludente, abram espaço para adotar discussão que considere ambas as possibilidades.

Contudo, ao fazerem esse “exercício”, os gestores preparam-se e passam a adotar comportamentos que tendem a aceitar as tensões relativas a essas decisões (SMITH; LEWIS, 2011, p. 392), onde o resultado torna-se um ciclo vicioso de gerir tensões criando um equilíbrio dinâmico nesse processo.

Dessa forma, a justaposição de tensões provocadas por objetivos aparentemente contraditórios cria um equilíbrio dinâmico a partir de um processo de aprendizagem que proporciona condições para os indivíduos se tornarem engajados, mais persistentes e mais dedicados em face dos desafios e, assim, mais efetivos e eficazes a alcançar suas metas (KIRSCHBAUM, 2015).

Portanto, esta pesquisa avança nos estudos desses autores ao propor que essas tensões são inerentes aos Negócios Sociais e se caracterizam como um atributo de forma definitiva e axiomática. Os achados de campo, quando confrontados com a teoria utilizada neste estudo, indicam que se a tensão correspondente a manter o equilíbrio entre objetivos inicialmente aceitos como paradoxais for resolvido, descaracterizaria os Negócios Sociais em sua essência – primeira e principal contribuição desta pesquisa: que as tensões em Negócios Sociais são inerentes e torna-se o principal elemento distintivo desse tipo de organização.

Essa contribuição justifica-se teoricamente pelo fato de que, se por um lado a posição de Friedman (1970) presumia a maximização do lucro como a única responsabilidade social

do negócio, por outro ele reconhece os problemas crescentes que as externalidades (efeito de uma transação sobre aqueles que não participam dela) provocadas por essa posição apresentam; e empiricamente pelos resultados encontrados em campo ao indicarem que três dos quatro casos analisados apresentam tensões inerentes nas quatro dimensões organizacionais categorizadas pela literatura. O caso Avante apresenta-se como o contrassenso da análise por não apresentar tensões inerentes em nenhuma das dimensões.

Portanto, de acordo com a literatura investigada e os Estudos de Caso, as tensões inerentes aos Negócios Sociais são as características distintivas neste tipo organizacional. O fato de essas organizações buscarem simultaneamente os resultados econômicos, sociais e até mesmo ambientais, tornam-nas um tipo organizacional único, e em que as tensões devem ser constantemente equilibradas, mas jamais eliminadas.

*2) Em que medida, o hibridismo organizacional, mais especificamente as tensões, constituem-se como elementos teóricos para a compreensão dos Negócios Sociais?*

Os estudos sobre organizações híbridas procuram descrever os Negócios Sociais a partir de dois conceitos: o primeiro, por assumirem parcialmente em seus objetivos, lógicas de distintos setores – embora não pertençam a nenhum deles, ao contrário, estão teoricamente compreendidos na intersecção desses (WOOD, Jr., 2010; GRASSL, 2012); o segundo, por terem que equilibrar objetivos, aparentemente concorrentes entre si (JAY, 2013; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; BATTILANA et al., 2014). O efeito dessa hibridização pode incorrer em tensões (BATTILANA; DORADO, 2010; SMITH; LEWIS, 2011; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013; PACHE; SANTOS, 2013; BATTILANA; LEE, 2014).

Esta pesquisa procurou contribuir aos estudos acadêmicos sobre essa temática ao investigar empiricamente aspectos que possam evidenciar tais tensões a partir do hibridismo organizacional. Com os resultados de campo, uma vez compreendido que as tensões organizacionais são inerentes aos Negócios Sociais e essas tensões surgem a partir do fenômeno da hibridização, é possível dizer que os Negócios Sociais podem ser entendidos essencialmente como Organizações Híbridas.

Dessa forma, os achados de campo, quando confrontados com a teoria sobre hibridismo organizacional, corroboraram à compreensão desse tipo de organização. Nesse sentido, os casos estudados apresentaram algumas evidências relacionadas ao hibridismo.

Um dos primeiros achados refere-se à preocupação em estabelecer um modelo de negócios em que as atividades internas estejam alinhadas à missão organizacional sem perder

o foco na orientação financeira (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). Nesse sentido, a partir da missão declarada, requer-se dessas organizações a construção de indicadores que permitam evidenciar o equilíbrio entre a geração de valor social (objetivo social) e a geração de valor econômico a partir de lógicas de mercado (objetivo financeiro).

O banco Pérola iniciou a elaboração de indicadores mais criteriosos para ajudar na análise de concessão de crédito. Essa decisão foi tomada em conjunto entre a antiga e a nova diretoria, uma vez que esses indicadores não haviam sido formalmente elaborados antes. O fato do banco preocupar-se com critérios que envolvam mais informações sobre os clientes indica inquietação com o resultado financeiro, contudo o banco não conseguiu inserir critérios que pudessem medir o impacto social. Essa dificuldade de criar indicadores sociais é comum, pois há necessidade de transformar variáveis qualitativas em quantitativas a fim de serem medidas.

No caso do Moradigna, assim como o banco Pérola, foram elaborados os indicadores financeiros quantitativos, contudo, ao contrário do Pérola, não se preocupam em estabelecer os indicadores sociais, pois acreditam que o impacto da transformação social é suficientemente abrangente e não os consideram importantes nesse processo.

Segundo o sócio-fundador, como medir o grau de satisfação de uma pessoa que por mais de 30 anos convivia com umidade em seu quarto ou em seu banheiro e que, por isso, não recebia visitas de parentes próximos, filhos ou netos? O resultado de uma provável pesquisa daria resultado de satisfação de 100%, não sendo útil para orientar as decisões da empresa sobre suas atividades. Talvez, nesse caso específico, a dificuldade do Moradigna esteja relacionada ao modelo de negócio adotado, onde se pressupõe que o impacto social seja uma consequência direta de suas atividades-fim.

O caso Goóc, por sua vez, embora os dados secundários indiquem que o número de pneus inservíveis tenha sido reduzido na confecção de sandálias e bolsas, a empresa não possui indicadores internos formais do impacto de sua ação ambiental. Contudo, ela controla rigorosamente o fluxo de caixa, principalmente após o incêndio na fábrica.

A dificuldade dos Negócios Sociais em criar indicadores quantitativos sociais, por um lado, pode indicar que o processo de gerenciamento dessas organizações ainda esteja em um estágio de experiência e experimentações; por outro, pode incorrer na percepção de que “os negócios sociais são menos rentáveis que os negócios tradicionais, dificultando dessa forma fontes de investimentos” (LUMPKIN et al, 2013, p. 781).

Esses autores descrevem como importante aos Negócios Sociais encontrar condições operacionais onde a geração de valor econômico deve estar intimamente associada à geração

de valor social, e vice-versa, de forma dinâmica e intencional. De fato, o Moradigna demonstrou, em um dos trechos das entrevistas, a dificuldade de captação de recursos por essa razão.

Nesse sentido, essa visão é corroborada com os resultados dos estudos de Battilana e Lee (2014), que entendem que negócios orientados à criação de valor podem ser considerados menos atraentes para investidores, em outras palavras, a combinação de lógicas distintas, por vezes, está em oposição – ao buscar o aumento do lucro, pode-se comprometer os resultados sociais e ambientais de um Negócio Social. A lógica do lucro, muitas vezes, focaliza resultados de curto prazo, enquanto que os objetivos sociais e ambientais requerem, na maior parte das vezes, objetivos de longo prazo.

Assim, o hibridismo organizacional permite que os Negócios Sociais, na busca por esse equilíbrio, possam caminhar entre as fronteiras dos diferentes setores da sociedade no intuito de tentar encontrar tais soluções, as quais, geralmente, tendem a enfrentar tensões (BATTILANA; DORADO, 2010; SMITH; LEWIS, 2011).

De acordo com Doherty, Haugh e Lyon (2014), o caráter híbrido dos Negócios Sociais pode gerar tensões por causa de diferentes interesses entre os stakeholders. Contudo, da mesma forma que apresentam tensões, apresentam alguns mecanismos de gerenciamento dessas tensões, como, por exemplo, utilizar as atividades específicas para atingir a missão social de forma lucrativa: (i) utilizar o objetivo social como base para o planejamento estratégico, evitando *tradeoffs*, e (ii) associar os ganhos financeiros a indicadores sociais – os casos estudados comprovam tal teoria uma vez que a missão declarada estava sempre relacionada ao impacto social ao mesmo tempo em que havia preocupação com o equilíbrio financeiro.

Sob esse aspecto, os resultados de campo apresentaram algumas evidências para administrar as tensões. O banco Pérola mostrou, por meio de um Fundo de Investimento de Direitos Creditórios (FIDC), um mecanismo de gestão para lidar com esse tipo de tensão. O FIDC, nesse caso, subsidia os microcréditos e exige uma taxa de retorno sobre o investimento que sustente os índices de potenciais inadimplências, contudo, assume o risco de inadimplência. Dessa forma, o FIDC garante o estabelecimento de suas metas a longo prazo, ao mesmo tempo em que garante as metas a curto e médio prazos do banco.

O Moradigna precisou estabelecer uma parceria com o Instituto Phi, uma organização sem fins lucrativos, isso devido o público-alvo não ser microempreendedores, ou seja, não gera renda a partir de seus negócios, bem como seu modelo de negócios é baseado no modelo Yunus – sem distribuição de dividendos; a dificuldade de conseguir investimentos é distinta

daquela do banco Pérola.

Assim, o equilíbrio financeiro, por vezes, é alcançado pelo fato de que o Instituto Phi patrocina, em dinheiro, metade das reformas que o Moradigna se propõe a fazer. Dessa forma, o pagamento à vista disponibilizado pelo Instituto age como um financiador das reformas que o Moradigna por si mesmo financia em 12 vezes. Essa tática permite ao Moradigna desenvolver sua proposta.

A Goóc não prevê investidores externos e garante suas atividades pelos dividendos provenientes da venda direta e indireta de seus produtos. Por fim, a Avante, nesse aspecto, capta investimentos direto dos acionistas, os quais recebem retorno sobre o investimento pela promoção de seus produtos.

A lente teórica do hibridismo implica também a compreensão sobre a acomodação de recursos humanos provenientes de grupos de baixa mobilidade social. Para esses colaboradores, os pagamentos podem ser considerados menores que de mercado, fato que foi observado no caso da Goóc e no Moradigna: no primeiro, o emprego era formal com salário menor que o mercado ou no mínimo permitido pela legislação; no segundo, pelo fato dos colaboradores serem todos, sem exceção e, provisoriamente, informais ou contratados como pessoa jurídica com o intuito de reduzir impostos.

Em relação ao pró-labore dos acionistas e proprietários dessas empresas, foram disponibilizadas informações que evidenciaram que os gestores recebiam pagamentos considerados 50% menores que os praticados pelo mercado quando comparado com gestores nas mesmas posições de decisão em empresas privadas. Isso pode estar relacionado ao fato de que os Negócios Sociais estejam passando ainda por um período de adaptação entre como executar suas estratégias e desenvolver suas atividades internas em meio às incertezas de posicionamento e competitividade de mercado.

No entanto, os benefícios sociais que oferecem os Negócios Sociais, segundo Battilana e Dorado (2010), não estão unicamente associados aos benefícios pecuniários; a empregabilidade, a inclusão social e o acesso ao emprego também são considerados como benefícios nessa situação, fato também evidenciado nos casos citados.

Outra observação de campo ao se realizarem as entrevistas foi que havia conflitos internos entre os próprios colaboradores pelo fato da empresa pagar maiores salários aos colaboradores mais qualificados e menores aos colaboradores sem treinamento.

Nesse sentido, os dados coletados indicam convergência com a teoria sobre o hibridismo ao permitirem a possibilidade de recrutamento e troca de experiências entre colaboradores formais, com ou sem treinamento específico e voluntariado, conforme

evidenciam os estudos de Battilana e Dorado (2010) e Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega, (2010), relacionados às organizações de microfinanças da Bolívia, BancoSol e Los Andes, e do *Grameen Bank*, na Índia, respectivamente, considerados importantes casos devido ao impacto nas comunidades.

É possível notar, portanto, que a convergência entre a literatura sobre hibridismo e os dados de campo concentram-se nas atividades que as organizações exercem, as quais podem ser consideradas híbridas para que o equilíbrio entre objetivos distintos possa ser atingido. Nesse sentido, os resultados da pesquisa relacionados ao hibridismo organizacional, especificamente, sobre as tensões, indicam que o objetivo proposto pela pesquisa foi atingido.

Surge, portanto, a proposta em criar um modelo teórico explicativo sobre tais tensões a partir da teoria do hibridismo organizacional que poderá ajudar a compreender a lógica de funcionamento dessas organizações.

*3) Em que medida, um modelo teórico explicativo sobre tensões em Negócios Sociais pode corresponder à compreensão desse tipo de organização?*

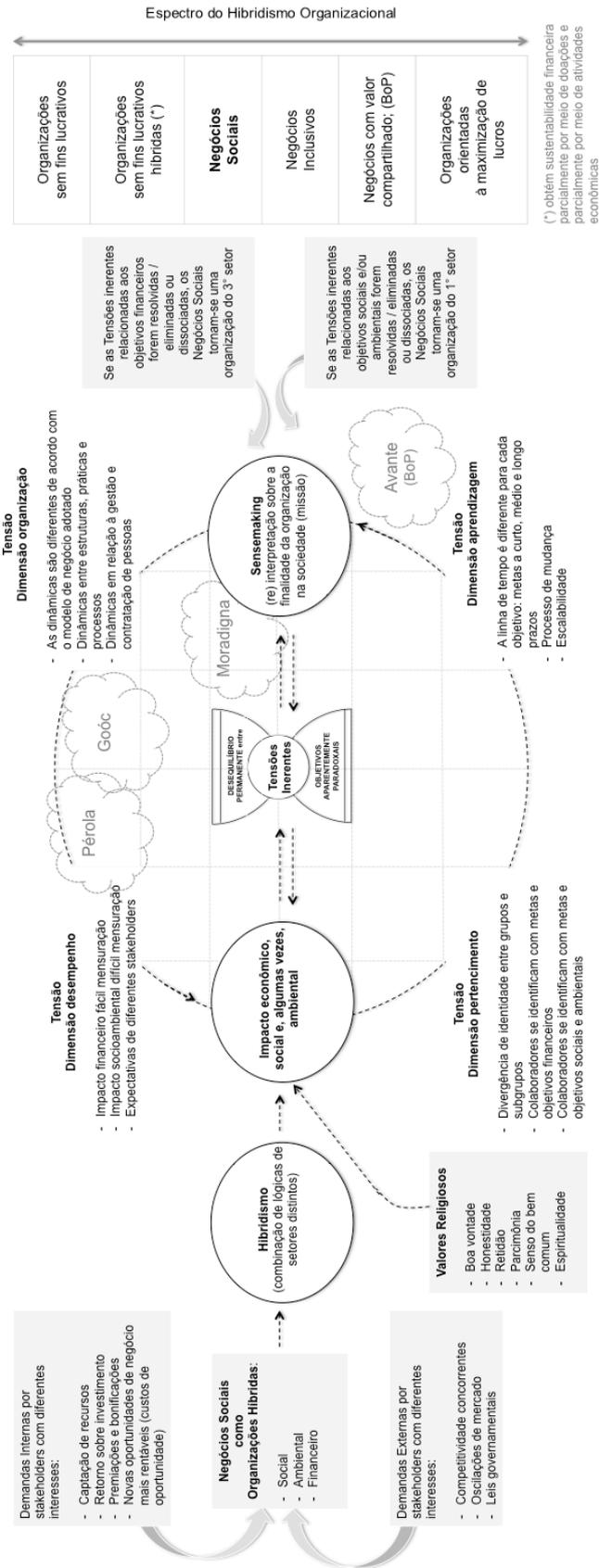
Para responder à terceira questão, esta pesquisa propôs um modelo teórico explicativo com o intuito de contribuir à compreensão de que as tensões organizacionais relacionadas aos Negócios Sociais é uma característica inerente dessas organizações devido ao processo de hibridização pelas quais estão sujeitas.

Esse modelo sugere a inserção de quatro elementos de análise às tensões, quais são: (i) as tensões surgem a partir do caráter híbrido dos Negócios Sociais, (ii) as tensões são inerentes a esse tipo de organização, (iii) tentar eliminá-las pode descaracterizar a premissa pela qual esses negócios são criados, (iv) compreender essas tensões orienta a um processo contínuo de sentido e significado.

A partir da coleta de dados de campo, surgiu uma variável interveniente não prevista no estudo: a fé religiosa.

Observou-se que o papel da religião pode influenciar a maneira pela qual os gestores entendem e dão sentido aos seus negócios ao substituir a preocupação com os aspectos financeiros da organização pelos aspectos sociais ou ambientais. Essa variável consta do modelo teórico explicativo, conforme indica a Figura 19.

Figura 19 – Modelo Teórico Explicativo para compreensão das tensões em Negócios Sociais



Fonte: Autor

Como se observa na Figura 19, a proposição do modelo estabelece um formato visando fundamentalmente a adaptá-lo a aplicações futuras em outras pesquisas acadêmicas de cunho misto – qualitativo e quantitativo, teórico ou empírico, e servir como guia orientativo a pesquisadores que se interessem pela temática dos Negócios Sociais e que necessitem compreender essas organizações e os possíveis fatores intervenientes que influenciam nessa compreensão.

Esse modelo teórico-explicativo sugere um entendimento sobre a lógica de funcionamento dessas organizações a partir dos elementos distintivos que as caracterizam; indica um caminho pelo qual o gerenciamento dos Negócios Sociais possa ser compreendido, e, dessa forma, que os Negócios Sociais possam atender a seus objetivos.

Procurou-se, para cada etapa desse modelo, verificar seu efeito sobre as empresas estudadas. Alguns aprendizados desses achados de campo podem corroborar, portanto, na compreensão do funcionamento desse tipo de organização.

Relacionado à dimensão de desempenho, que trata de metas, métricas e expectativas dos stakeholders, o caso do Banco Pérola evidencia que as expectativas de sua fundadora não convergem com as expectativas da atual diretoria financeira em relação à forma de elaborar critérios de concessão do microcrédito. Os novos critérios assumidos pelo banco podem reduzir o número de créditos concedidos em detrimento do risco de inadimplência, registrando que microempreendedores necessitados de acesso ao crédito deixem de ser atendidos.

Dessa forma, entra em divergência o pensamento mais orientado ao social da sócia-fundadora com o pensamento mais racional e orientado a resultados do novo diretor. Entende-se, portanto, que essa é uma tensão inerente à dimensão de desempenho – entre o social e o econômico, a qual não pode ser resolvida, implicando um processo contínuo de convivência positiva pela qual os gestores deverão administrar indefinidamente. Como descrito, o fato do banco Pérola buscar um profissional proveniente de uma das maiores e mais agressivas e competitivas organizações financeiras do mercado, caracteriza-se como uma das evidências de tensão inerente à trajetória dessa organização ao longo do tempo.

No caso da Goóc, identificar as métricas socioambientais e financeiras não foi um processo trivial de investigação, uma vez que os resultados de desempenho da empresa sofreram uma inflexão radical ao longo de sua trajetória. Essa inflexão pode indicar que o fundador da empresa – seu principal gestor, e único decisor, pode estar enfrentando dificuldades em convencer sua equipe dos resultados a serem alcançados.

Além disso, as crenças pessoais e religiosas desse empreendedor parecem não ser corroboradas pelo restante da equipe, os quais detêm diferentes interesses. Por meio do resultado das análises das informações de campo, pela inflexão dos resultados financeiros e observações sobre o processo de manufatura e logística reversa da empresa, pode-se inferir que há divergência entre as expectativas do fundador com seus stakeholders, tanto internos quanto externos à organização, gerando tensão inerente à dimensão de desempenho.

No Moradigna, por sua vez, as tensões inerentes à dimensão de desempenho também foram evidenciadas a partir do momento em que o sócio-fundador, ao sugerir consultoria e análise de acompanhamento comportamental por um coaching a ele mesmo em conjunto com os outros dois sócios convidados, para que esse pudesse dar sentido e significado aos objetivos sociais e finalidade da organização, registra em si essa tensão de forma contundente. E, conforme afirma o sócio-fundador “aprendemos apenas a lidar com isso”.

Em relação à dimensão de organização, que trata de dinâmicas divergentes de acordo com diferentes estruturas, cultura, práticas e processos, o caso do Banco Pérola abre espaço para novos parceiros investidores, principalmente na região nordeste ao mesmo tempo em que cessa por dois anos suas atividades em sua região de origem – Sorocaba, interior de São Paulo. O número e o grau de rotatividade de seus funcionários também se alteram significativamente.

Ocorre uma mudança do corpo diretivo da empresa; desvincula-se uma das sócias fundadoras e um diretor financeiro que participaram da fundação do banco, e entra um novo executivo de mercado como diretor financeiro, mudando consideravelmente a cultura organizacional.

Outro aspecto de tensão inerente relacionada à dimensão de organização é registrado pela mudança de público-alvo. Na época de sua fundação, seus principais clientes eram os jovens estudantes que não tinham estrutura financeira para estudar, e hoje, o público-alvo são microempreendedores negativados. Ainda referente a esse aspecto, o pacote de serviços também se alterou. Foram criadas debêntures, troca de títulos e cobrança que o banco entende ter menor risco financeiro e maior rentabilidade.

A Goóc, por sua vez, registra uma tensão inerente de organização pelas várias mudanças do canal de vendas já testados, e que isso vem se modificando ao longo do tempo: já fez venda direta pela fábrica, venda por catálogos e venda por representantes e distribuidoras atacadistas. Ainda no primeiro semestre de 2017 pretende inaugurar uma loja própria na região do Brás/Bom Retiro, zonas centrais do comércio de São Paulo.

Mais recentemente, a Goóc implementou a meditação como forma de mudança de cultura, tanto para melhorar o desempenho de seus colaboradores na fábrica, quanto para os ajudar em termos de equilíbrio emocional dentro de seus próprios lares. Por fim, após ter que mudar de endereço fabril, a Goóc mostrou-se preocupada com o controle com mais acurácia de suas finanças, adotando planilhas de custo e controle de estoque antes nunca realizados, situação que exigiu que sua filha, estudante de administração em final de curso na fundação Getúlio Vargas, cessasse seus estudos e o pudesse ajudar na empresa.

No caso do Moradigna, o modelo de negócios adotado para executar as obras encontra tensão inerente à organização pelo fato de elaborar um critério de operações de campo / reformas, linear. Isso é praticamente impossível de se fazer já que cada dificuldade de obra é diferente entre si, ao mesmo tempo em o time de obra, ou seja, seus colaboradores, também se alteram, mudando significativamente o modo de realizar os serviços.

Outro fato registra-se pelas métricas de bonificação dos funcionários por obras realizadas versus o tempo de duração. Se por um lado não houver incentivos, as obras duram mais tempo e, por consequência, custam mais caro; por outro, se houver, as obras são realizadas em tempos cada vez menores, e as bonificações, proporcionalmente, causam impacto financeiro no fluxo de caixa.

O controle sobre o processo de reformas no campo não é trivial e registra atenção específica da empresa. Além disso, os colaboradores não são registrados ou trabalham em regime de microempreendedor individual (MEI), indicando que a empresa fica suscetível a processos trabalhistas em ambos os casos.

Em relação à dimensão de pertencimento, que trata divergência de identidades entre indivíduos, grupos e subgrupos dentro da organização, ou seja, colaboradores e gestores estão geralmente divididos entre aqueles que se identificam mais, seja com a missão social, seja com os objetivos financeiros do negócio. Com isso, pelos Negócios Sociais serem organizações híbridas – por buscarem resultados financeiros, sociais e ambientais ao mesmo tempo, resulta em tensões inerentes às atividades, pois as pessoas e os grupos aos quais elas pertencem não são homogêneos.

Há aqueles que valorizam mais o lucro e os resultados financeiros dos Negócios Sociais; outros atuam e defendem o papel social dos Negócios Sociais e advogam em torno do impacto social conferido à sociedade por intermédio das atividades centrais da empresa; outros, ainda, devem lutar pelos resultados ambientais positivos que a empresa deve proporcionar.

Em outras palavras, um Negócio Social pode definir sua missão, metas e objetivos, visão e valores, mas cada colaborador pode ter maior ou menor aderência ao que se pretende pelo Negócio Social em si. Nessa dimensão, os casos do banco Pérola, do Moradigna e da Goóc assemelham-se, pois têm que decidir a divisão dos recursos – limitados, entre as prioridades.

No primeiro caso, a tensão inerente evidencia-se ao terem de decidir entre o volume de crédito a ser disponibilizado e o risco a ser assumido pela inadimplência; no segundo, a tensão se torna evidente ao terem de decidir entre continuar com as reformas no Jardim Pantanal, área mais necessitada, porém como maior risco de inadimplência e menor rentabilidade, ou mudarem para o bairro vizinho, em situação proporcionalmente contrária. E, por fim, o caso Goóc, cujo baixo volume de vendas implica a decisão de redirecionar os recursos financeiros entre manter as operações com pessoas não treinadas e matéria-prima inservível que onera seu custo de produção, mas mantém a identidade com a causa, ou aumentar a produtividade em detrimento da causa socioambiental.

Em todos esses casos, embora as observações de campo e resultados das entrevistas somados à pesquisa de dados secundários indiquem a manutenção das decisões pela missão e abrangência do impacto social, a tensão continua existindo, todavia, é entendida como a razão pela qual a organização existe.

Em relação à dimensão de aprendizagem, que trata que o processo de mudança é diferente ao longo do tempo em termos de crescimento, escalabilidade e metas a curto, médio e longo prazos. Isso significa que atingir metas financeiras a curto prazo reduzem as chances de atingirem metas sociais a longo prazo.

Decidir entre esses dois aspectos incorre em lidar com tensões inerentes à aprendizagem organizacional. Algumas pessoas querem um crescimento rápido e acelerado, mesmo incorrendo em riscos maiores; outras preferem focar num nicho específico de mercado, mais seguro e sob critérios pautados em indicadores pré-estabelecidos; sendo que outras ainda preferem um crescimento gradual e seguro.

Seja como for, cada pessoa pensa diferente sobre os processos de mudança, crescimento e alcance de metas, ao mesmo tempo em que cada pessoa aprende a lidar com objetivos distintos em velocidades conforme suas capacidades, competências e interesses. Em um Negócio Social, pelas características por vezes contraditórias, o aprendizado é mais complexo e, talvez, mais sujeito à divergência se comparado aos negócios tradicionais.

No caso do banco Pérola, as mudanças provocadas pela alta da inadimplência, como a mudança da estrutura gerencial e do modelo de negócios, implicaram que as metas financeiras

a curto prazo fossem redefinidas para que as metas sociais a longo prazo não fossem comprometidas.

No caso do Moradigna, a decisão por realizarem um número menor de reformas, de forma regular e planejada de acordo com o fluxo de capital disponível, evidencia a preocupação com o equilíbrio entre metas sociais e financeiras a curto e médio prazos, sendo que, por meio de inovação no modelo de negócios como aplicação de um consórcio ou venda pré-paga, indicam a perspectiva de escalabilidade no número de reformas e, por consequência, aumento do fluxo de capital e, nesse sentido, garantindo uma mudança e crescimento seguros e gradativos a longo prazo.

No caso da Goóc, as experiências ao longo dos anos não permitiram que a empresa pudesse planejar seu crescimento, que ora foi exponencial, ora dificultoso devido a processos não esperados. Contudo, a decisão de manter as metas socioambientais a curto prazo, implicaram reduzir as financeiras no mesmo período de tempo.

Pelos resultados deste estudo, torna-se possível afirmar que as tensões que incorrem em empresas tradicionais dos setores público, privado e da sociedade civil são passíveis de serem resolvidas, enquanto as tensões associadas aos Negócios Sociais são inerentes ao negócio e, por essa razão, não são passíveis de solução, mas implicam uma maneira de saber lidar com tais situações.

Por fim, um aspecto que pode ser considerado como uma contribuição teórica que não foi prevista nos trabalhos iniciais da pesquisa e que não se identificou na literatura, todavia foi evidenciada pelo resultado do cruzamento das informações de campo, refere-se à influência da fé religiosa nas decisões dos gestores dos Negócios Sociais.

A Goóc, ao contratar um profissional exclusivo e ceder horas úteis de trabalho para os colaboradores praticarem meditação, única e exclusivamente para melhorarem seu convívio social e familiar e não com o pressuposto de aumentar a produtividade conforme evidenciado nos trechos das entrevistas entre colaboradores e fundador, assim como observado nos canais de comunicação da empresa onde “o produto é o meio e a mensagem é o fim”, indicam que o fator “fé religiosa” pode influenciar a decisão dos gestores.

Torna-se possível, nesse sentido, entender que há um processo de sentido e significados concernente à maneira que funcionam os Negócios Sociais, conforme demonstram os estudos de Weick (2002), pela reflexão acerca das interpretações e percepções individuais sobre como o mundo se constituiu, conforme indicam os estudos de Berger e Luckmann (2001); bem como acerca das expectativas coletivas de acordo (KUNTZ; GOMES, 2012).

Portanto, o modelo apresentado pode contribuir aos estudos acadêmicos ao dar sentido e significado ao entendimento dos Negócios Sociais a partir de suas próprias dinâmicas de aprendizagem e, nesse caso, as tensões inerentes passam a ser consideradas como normais, e de certa forma aproveitadas de forma sinérgica.

Todavia, se por um lado esse modelo pode ser considerado como uma ferramenta sistemática de análise teórica que envolve os temas relacionados aos Negócios Sociais, por outro, incorre no desafio de utilizá-lo como uma proposta de compreensão aos Negócios Sociais por meio de sua utilização empírica.

## 5.1 REFLEXÃO SOBRE A FÉ RELIGIOSA COMO POSSÍVEL VARIÁVEL INTERVENIENTE

Os valores religiosos têm recebido pouca atenção dos estudos relacionados à teoria organizacional, principalmente aos da influência religiosa ao empreendedorismo social (MATHRAS et al., 2016), particularmente aos relacionados à inclusão social e à redução da pobreza (DODD; SEAMAN, 1998; JEFFREY; MICHAEL, 2003; AUDRETSCH; WERNER; TAMVADA, 2007). Segundo os estudos de PISTRUI; FAHED-SREIH (2010), artigos que trazem o tema da religião como proposta de atingir valor social podem ser mais difundidos. Diante dessas observações, provavelmente estudos acadêmicos que relacionam o efeito da religião às tensões organizacionais dentro do campo dos Negócios Sociais ainda permanecem inexplorados.

Sob essa perspectiva, elementos empíricos que possam contribuir com a evolução deste estudo indicam um caminho a ser percorrido nesse campo acadêmico. E, nesse sentido, esta pesquisa traz alguns elementos contributivos ao analisar o caso Goóc. A partir das informações coletadas em campo, pôde-se perceber que há provavelmente uma correlação entre a orientação religiosa e as tensões em Negócios Sociais.

A Goóc, por meio da orientação religiosa de seu fundador, mantém sua decisão de contribuir com a sociedade ao contratar pessoas desabilitadas e processo produtivo que determinam maior custo às suas operações, inclusive, segundo a diretora financeira da empresa, “proporcionam uma desvantagem competitiva frente aos concorrentes”, simplesmente pelo empreendedor entender que espiritualmente essa é a maior contribuição que pode fazer à sociedade. Essa observação pode indicar que os valores religiosos seja uma variável interveniente positiva e que modera as decisões dos gestores ao terem de decidir entre objetivos distintos.

Portanto, torna-se possível inferir que existe uma lacuna de conhecimento que pode ser retomada no presente estudo ao conceituar os valores religiosos como virtudes espirituais, as quais incluem honestidade, retidão, paciência, boa vontade e fé, ao analisar a relação potencial entre esses valores à compreensão dos Negócios Sociais.

Esta pesquisa sugere a proposição de que os gestores com valores religiosos tendem a suportar os Negócios Sociais com maior naturalidade, mesmo em detrimento das tensões inerentes as quais estão sujeitas esse tipo de organização.

Nesse sentido, a diversidade organizacional dos estudos de caso selecionados, além de se destacarem pelo impacto socioambiental, apresentam características dissimilares as quais foram consideradas úteis para se analisar a relevância do modelo teórico proposto, dentre as quais, limite geográfico, o ramo de atuação, estrutura organizacional e modelo de negócio adotado.

Espera-se que tais descobertas contribuam para indicar um caminho de estudos à compreensão dos Negócios Sociais em diferentes cenários e regiões em que possam estar inseridas essas organizações. Ressalta-se a importância do contexto da pesquisa e espera-se estimular mais estudos relacionados a essa questão.

## 5.2 FRAGILIDADES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Acredita-se que a pesquisa tenha apresentado algumas fragilidades. Alguns temas que surgiram a partir da investigação empírica, como a governança corporativa e as atividades centrais, devido ao tempo para término da pesquisa, não puderam ser suficientemente explorados.

Em relação à literatura utilizada sobre hibridismo organizacional, o mapeamento refere-se àquelas encontradas dentro e a partir do Estado da Arte em Negócios Sociais, conforme apresentado na seção de metodologia e de acordo com o foco da proposta do estudo. Sugere-se, portanto, que pesquisas sobre o Estado da Arte possam avançar nos conhecimentos após os encontrados nesta pesquisa.

Ademais, o número de entrevistas (39) e a profundidade na qual foram realizadas torna-se um fator limitante, sendo que algumas entrevistas apresentaram um tempo curto de debate e podem ter limitado informações mais detalhadas na coleta de dados.

O tema da fé religiosa surgiu como provável variável interveniente influenciadora aos Negócios Sociais (IDRIS; HATI, 2016), identificado nos seguintes trechos: “eu acredito que sim, eu acredito que sim, que aspectos religiosos [...] refletem em suas decisões mesmo sem

ele perceber. Uma pessoa que tenha passado pelos mesmos problemas que ele passou, acho que teria uma postura [...] muito diferente” (C1E2); e, “[...] é um princípio do catolicismo, do budismo é persistência, trabalhar muito, consumir pouco, é a cultura dos padres, dos monges, isso ajuda decidir por um espaço melhor, do social, do aproveitamento da reciclagem, não importa que é mais caro” (C1E1).

Por fim, os resultados da pesquisa também identificaram o surgimento de potenciais dilemas a partir das tensões inerentes (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015), conforme indicam os exemplos retirados dos trechos das entrevistas: “é um desafio muito grande, é um dilema, na verdade, não é um, são vários dilemas para você conseguir conciliar todos esses lados da moeda que envolvem o negócio social” (C2E2).

Como esses temas, se profundamente investigados podem trazer impacto nos estudos relacionados aos Negócios Sociais, sugerem-se futuras investigações a fim de ajudar a esclarecer o funcionamento dessas organizações.

### 5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Com base nas fragilidades e nas limitações do estudo, propõem-se algumas sugestões de pesquisas a seguir.

#### 1) Governança Corporativa

O tipo de governança representa a iminência do protagonismo entre alguns grupos da sociedade nas decisões das organizações: seja pelo fato da população beneficiada estar engajada diretamente no processo decisório (HART; SIMANIS, 2008), seja pelo fato dos atores sociais participarem indiretamente – beneficiários finais das atividades dos Negócios Sociais (YOUNG, 2008).

Alguns resultados de campo mostraram por meio dos trechos das entrevistas e observações aspectos relacionados à cultura e à comunicação. O banco Pérola pouco promove a interação com stakeholders externos, enquanto, internamente, pelo fato de terem apenas dois colaboradores, excetuando-se dois que formam a diretoria, indica que a transparência na comunicação e o envolvimento desses agentes sociais nas decisões torna-se um fator comum.

O Moradigna apresentou clareza em relação à comunicação interna e externa de suas atividades pelo fato de evidenciar que a maioria dos colaboradores contratados é considerada “pessoas da família” por serem da comunidade e, por isso, “ajudam no processo decisório”,

explica o sócio-fundador, assim como os beneficiários definem junto com o próprio Moradigna, em reuniões regulares e agendadas, quais reformas serão realizadas, sendo que essa prioridade está diretamente associada à criticidade de insalubridade pela qual as pessoas em cada residência apresenta.

O caso Goóc apresentou evidências contrárias à transparência das informações. Primeiramente, as entrevistas somente poderiam ser realizadas por decisão do fundador, na maioria das vezes, apenas e somente com ele mesmo, o qual acredita que os detalhes de como funciona a empresa a partir dos fatores internos e externos são condicionados às suas decisões. Fato evidenciado que, após muito esforço, o contato com a diretoria financeira pôde ser realizado, e somente por intermédio da diretoria, e exclusivamente por essa, é que puderam ser contatados os outros stakeholders, tais como: fornecedores, clientes e representantes, e dois colaboradores internos, pelos quais constataram que há centralização das informações.

A Avante, nessa perspectiva, foi totalmente diferente. Por meio de vasto material documental interno disponibilizado pelo grupo diretivo da empresa, demonstrou clareza e disseminação ao comunicar os objetivos a curto, médio e longo prazos, inclusive das metas já alcançadas e também indicadores financeiros claros e definidos. Esses materiais foram coletados pela investigação de campo e estão disponíveis dentro do acervo desta pesquisa.

Além disso, a governança corporativa surgiu como um tema comum aos casos investigados e pode indicar que os modelos de negócios orientados para o público de baixa renda ou de baixa mobilidade social se constituem em num processo dinâmico e contínuo de inclusão social, onde a comunicação com grupos e subgrupos internos e externos indique uma possibilidade de alcançar esse processo.

Essa característica está relacionada ao envolvimento dos gestores em conduzir suas atividades. Nota-se, por conseguinte, que a análise à luz da governança corporativa está relacionada à necessidade de conhecimento sistêmico sobre os Negócios Sociais e não se restringe apenas ao ambiente interno dessas organizações.

## 2) Atividades centrais e intencionalidade dos Negócios Sociais

As atividades centrais a partir da investigação de campo evidenciam-se como uma característica importante relacionado à missão e aos objetivos dos Negócios Sociais, as quais, segundo alguns autores, podem ser consideradas como um elemento característico dessas organizações (ALTER, 2004; BATTILANA; LEE, 2014).

Entretanto, segundo sugerem os resultados empíricos parcialmente encontrados nessa pesquisa, as atividades centrais, embora possam indicar um caminho a ser percorrido, não demonstraram ser um elemento distintivo que possa caracterizar esse tipo de organização de forma única e exclusiva, pois essas atividades podem confundir-se com atividades equivalentes tanto de organizações com ou mesmo de organizações sem fins lucrativos.

O banco Pérola, nesse aspecto, evidenciou mudança em suas atividades ao identificar um critério mais rigoroso de análise de concessão de empréstimos. Com isso, alterou suas atividades centrais ao propor novo critério de análise para concessão de crédito e uso do FIDC para suportar e gerenciar o risco da operação, e dessa forma atrair novas parcerias para atuar na região nordeste do país.

O Moradigna, como uma empresa jovem, busca por meio da experiência de cada reforma, estabelecer novos processos de trabalhar e de se comunicar com seus beneficiários. Como exemplo pode ser citada a planilha de controle de custo por metro quadrado por cômodo a ser reformado; essa planilha, por sua vez, é disponibilizada antecipadamente aos beneficiários por uma plataforma virtual, onde o beneficiário pode antever os gastos, tempo necessário da reforma e parcelas a serem pagas e iniciar seu planejamento.

A Goóc indica que suas atividades centrais são semelhantes às organizações WISE – contratam pessoas desempregadas por um período de tempo limitado. O pressuposto desse objetivo está em ajudar e proporcionar as competências técnicas de que necessitam esses colaboradores para encontrar um novo emprego ao mesmo tempo em que esses colaboradores, por meio de suas atividades, geram receita a longo prazo para a organização (BATTILANA et al., 2014).

A Avante estabeleceu um procedimento de atuação dos agentes de campo baseado no uso de software específico que indica o perfil do cliente a partir da inserção de seus dados. Essa operação permite ao agente de campo tomar a decisão de imediato sem a necessidade de avaliação da coordenação.

Dessa forma, os resultados dessa pesquisa permitem apenas indicar que as atividades centrais possam ser, parcialmente, uma distinção aos Negócios Sociais especificamente se estiverem relacionadas à missão organizacional (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

Nesse sentido, a pesquisa encontra convergência com os resultados empíricos demonstrados nos estudos de Hahn e Ince (2016), que estudaram empiricamente em uma abordagem qualitativa com raciocínio abduutivo a natureza das organizações híbridas em dezoito Negócios Sociais e encontraram como resultado que os empreendedores dessas

organizações híbridas são orientados por motivos não materiais, independentemente de suas atividades centrais.

### 3) Influência da fé religiosa nos Negócios Sociais

Verificou-se pela investigação de campo que algumas escolhas pelas quais os gestores não abrem mão implicam maior custo operacional e menor competitividade de mercado. Todavia, isso não afeta nas decisões de alguns gestores da empresa. Essa constatação pode estar relacionada à fé religiosa dos gestores – o Caso Goóc, sob esse prisma, revela-se ser um estudo de caso específico entre os demais, por uma única razão: a influência da fé religiosa nas decisões de seu fundador, budista de origem e católica por opção.

Trabalhos científicos encontrados a esse respeito da influência da religião nos Negócios Sociais indicam uma confluência entre o impacto social e o esforço religioso à motivação econômica, conforme os estudos de Serafim, Martes e Rodriguez (2012, p. 217), “a motivação religiosa-normativa, legitimada por um ideal secular de justiça social, é enfatizada entre os católicos [...] como decorrência, a principal preocupação desse grupo é refutar a tríade relacional entre economia-individualismo-egoísmo”; enquanto nos estudos de Idris e Hati (2016), fatores relacionados à boa vontade e retidão, correspondem como variáveis que influenciam na decisão dos gestores e as orientam à conquista de um bem comum.

Esses conceitos corroboram com os aspectos de liderança identificados na Goóc, sendo que as diferenças, contudo, podem encontrar-se na representação religiosa do que se entende por “impacto social” e “motivação econômica”.

De forma geral, pode-se justificar que a experiência de vida pregressa dos gestores influencia seu entendimento sobre o papel da organização na sociedade, assim como seu próprio papel dentro da organização, e isso auxilia no processo de entendimento sobre o desequilíbrio permanente entre os objetivos da organização, entendimento pelo qual assume potencial de compensar as tensões inerentes a esse processo de equilíbrio.

De forma específica, sugere-se que o efeito da fé religiosa coloca em perspectiva o entendimento das tensões organizacionais a partir de reflexão e questionamento, provocando uma reinterpretação de significados e, sobretudo, mudanças de atitudes, que podem provocar realinhamento sobre a estratégia da organização. Portanto, é um tema de considerada importância a futuras pesquisas que possam ajudar na compreensão dos Negócios Sociais.

#### 4) A perspectiva dos dilemas como fator de compreensão aos Negócios Sociais

Alguns estudos evidenciam que o surgimento de dilemas como uma consequência da proposta dos Negócios Sociais seja uma tendência aos estudos acadêmicos referente aos Negócios Sociais (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; BARKI, et al., 2015)

De acordo com Barki (2015, p. 17), os Negócios Sociais surgem como uma resposta aos dilemas criados pelo capitalismo ao afirmar que: “o capitalismo trouxe muitos avanços sociais e permitiu melhora nas condições de vida de uma parte considerável da sociedade [...] pelos avanços tecnológicos [...], por outro lado, a concentração de renda, assim como a vulnerabilidade de grande parcela da população mundial que vive na pobreza, também é flagrante”.

Dessa forma, os Negócios Sociais representam não um conceito em si, mas uma filosofia a partir de uma nova forma de se pensar os negócios, assim como consta nos estudos Iizuka, Varela e Larroudé (2015) ao examinarem os dilemas enfrentados por uma organização que vende produtos artesanais por catálogo manufaturados por grupos de artesãs em uma comunidade de baixa renda que, a partir da gestão de uma diversidade de valores e diferentes culturas, enfrentam desafios ao buscarem equilíbrio econômico à organização e, de forma simultânea, de gerar valor social ao proporcionar bem-estar à comunidade em geral, especificamente, a essas artesãs.

Da mesma maneira que o banco Pérola assume que o microcrédito deva ser orientado para não provocar mais endividamento aos tomadores de empréstimo, o Moradigna, ao procurar gerar o mesmo valor social – bem-estar, por meio de reformas simples, contudo não simplistas, que reduz a umidade dos cômodos das casas, reduzindo possíveis doenças pulmonares dos beneficiários, assim como a Goóc, que utiliza um espaço do horário comercial, teoricamente produtivo, para os colaboradores realizarem meditação e levarem essa conduta de reflexão a seus lares.

Ainda, em uma investigação teórica retrospectiva e prospectiva aos Negócios Sociais, Barki et al., (2015) propõem-se examinar os principais temas que deram origem aos Negócios Sociais e destacam o empreendedorismo social ao mesmo tempo em que avançam em sua contribuição nesse campo ao indicarem os principais temas que irão ajudar na compreensão dos Negócios Sociais, dentre eles, os dilemas que emergem nessas organizações por sua forma híbrida.

Nesse sentido, uma tentativa de definição clara e objetiva do que sejam os Negócios Sociais é tão importante quanto a compreensão que esse tipo de organização (híbrida), a partir de sua lógica, pode representar à sociedade.

Portanto, estudos futuros que possam trazer elementos de compreensão aos Negócios Sociais, a partir dos potenciais dilemas que essas organizações podem enfrentar, tornam-se importantes.

## 6 CONCLUSÃO

Ao percorrer a temática sobre os Negócios Sociais a partir da lente teórica do hibridismo organizacional, verifica-se que à medida que as fronteiras entre os setores da sociedade se aproximam no intuito de resolverem problemas socioambientais, torna-se necessário entender como os objetivos, em princípio, distintos, afetam os processos organizacionais ao terem de lidar com lógicas concorrentes (BILLS, 2010; KARRÉ, 2012; GRASSL, 2012).

Assim, foi possível identificar que há várias pesquisas buscando compreensão sobre Negócios Sociais (SEN, 2000; PRAHALAD; HART, 2002; YUNUS, 2006; REFICCO; GUTIERREZ; TRUJILLO, 2008; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; BATTILANA; LEE, 2014; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; ROMANI-DIAS, 2016).

Entretanto, os resultados desse crescente número de publicações, embora complementares entre si, não encontram convergência entre seus achados, pois apresentam distintas abordagens. Portanto, a lacuna teórica identificada nesta pesquisa consistiu em compreender os Negócios Sociais ao explorar o conceito de hibridização e dos elementos distintivos que os caracterizam, especificamente, as tensões (SMITH; LEWIS, 2011; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).

Procurou-se investigar teoricamente a natureza dos Negócios Sociais como organizações híbridas e empiricamente propor um modelo teórico explicativo com base na análise entre quatro estudos de caso. Descobriu-se que embora a literatura recente já discuta características específicas sobre os Negócios Sociais (ver DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; BATTILANA, LEE, 2014 para uma extensa revisão da literatura e agenda de pesquisa), não fornece uma visão única e inédita sobre a natureza dos Negócios Sociais a partir do principal elemento distintivo que os caracterizam: as tensões inerentes.

Além disso, os resultados de campo encontrados enriqueceram a compreensão atual de como os Negócios Sociais híbridos, embora inseridos em contextos de mercado diferentes, como habitação, indústria e microcrédito, indicam seguir os mesmos pressupostos (com exceção do agente financeiro Avante), ou seja, possuem tensões inerentes comuns ao enfrentarem o desafio de criar impacto socioambiental a partir de lógicas de mercado.

Em outras palavras, quando uma organização familiar enfrenta uma tensão entre manter-se familiar ou se profissionalizar por meio da contratação de profissionais para gerir a empresa ou abrir capital no mercado de ações, ela altera a natureza da propriedade, mas essas

tensões de decisão uma vez resolvidas, eliminadas ou dissociadas finalizam a causa raiz pela qual as tensões emergiram (tensões comuns). Entretanto, no caso das tensões relacionadas aos Negócios Sociais, uma vez resolvidas, eliminadas ou dissociadas, descaracterizam os Negócios Sociais com tais organizações (tensões inerentes).

Assim, organizações privadas ou sem fins lucrativos possuem tensões diversas, do simples e cotidiano às estratégias de longo prazo. Contudo, não estão relacionadas ao funcionamento e à lógica organizacional de um Negócio Social.

Dessa forma, esta análise indica que esse tipo organizacional busca otimizar os resultados financeiros motivados por razões não materiais e éticas, cujo crescimento da organização são meios para atingir o resultado social a partir de sua missão (DOHERTY, HAUGH; LYON, 2014).

Os casos do banco Pérola evidenciam essa motivação ao procurar conceder crédito orientado com preocupação com o desenvolvimento individual e coletivo dos tomadores de empréstimo. No caso do Moradigna, entende-se que os aspectos quantitativos como autoestima e o sentimento de pertencimento social fazem parte das externalidades positivas das reformas que procuram reduzir a insalubridade das moradias e promovem inclusão social do indivíduo (SEN, 2000). A Goóc, por sua vez, ao contratar mão de obra desabilitada e recuperar produtos inservíveis descartados de forma inapropriada na natureza, mesmo provocando uma desvantagem competitiva frente a seus concorrentes pelo aumento dos custos e baixo reconhecimento das causas socioambientais por parte de seus clientes finais, indica que os achados de campo podem contribuir com a compreensão mais profunda dessas organizações.

Ademais, a triangulação dos dados permitiu a elaboração de um modelo teórico explicativo sobre as tensões inerentes nas quatro dimensões organizacionais identificadas nos estudos de Smith, Gonin e Besharov (2013) – de desempenho, de aspectos organizacionais, de pertencimento e de aprendizagem, as quais puderam contribuir com a elucidação desse elemento distintivo, proporcionando um processo contínuo de sentido e significado (sensemaking) de acordo com a proposta encontrada nos estudos de Weick (2002).

Esse modelo resume os desafios (tensões) que enfrentam os Negócios Sociais e é oferecido como um guia para novos estudos que procuram compreender esse campo a partir de conceitos teóricos e empíricos. Espera-se, também, que esse modelo possa ajudar a construção de análises quantitativas nos estudos sobre os Negócios Sociais, técnica identificada como rara nesse campo de estudos (ROMANI-DIAS, 2016).

A partir da análise teórica das literaturas que constituem esta pesquisa e dos resultados empíricos encontrados por meio dos quatro estudos de caso investigados, acredita-se que essa pesquisa atingiu o objetivo geral e os específicos propostos ao evidenciar sua contribuição teórico-empírica, em: (i) propor que as tensões organizacionais se constituem como um elemento distintivo aos Negócios Sociais, (ii) que os Negócios Sociais são organizações híbridas essencialmente, e que as tensões são inerentes a esse tipo de organização e, tentar resolvê-las, eliminá-las ou dissociá-las pode incorrer em descaracterizá-las como Negócios Sociais, (iii) ao propor um modelo teórico explicativo sobre tensões em Negócios Sociais que possa indicar um caminho específico para sua compreensão.

Além disso, pode-se entender que outras contribuições puderam ser destacadas ao se refletir sobre o porquê os negócios na base da pirâmide não se constituem como Negócios Sociais, e nesse aspecto, além dos Negócios Sociais ajudarem na inclusão social, faz sentido diferenciá-los de outras organizações tradicionais com e sem fins lucrativos.

No entanto, nem toda a literatura sobre hibridismo organizacional foi incluída, bem como, de forma geral, o número de casos amostrados e suas peculiaridades regionais, de tamanho e tempo de existência no mercado, e os temas emergentes que surgiram a partir da investigação desses casos que não foram ser explorados, podem ser considerados como fatores limitantes a esta pesquisa.

Dadas as limitações gerais, considera-se o presente estudo como um primeiro passo importante na exploração dos elementos distintivos que caracterizam os Negócios Sociais à luz da teoria do hibridismo organizacional e no aprimoramento da compreensão desse tipo organizacional dentro da comunidade acadêmica. Dessa forma, este trabalho ajuda a preparar o caminho para novas pesquisas orientadas aos negócios híbridos ao avançar nos conceitos teóricos e práticos dessas organizações.

Portanto, do ponto de vista teórico, esse estudo acrescentou aos estudos acadêmicos, por meio da identificação dos elementos distintivos que caracterizam os Negócios Sociais – tensões inerentes e o hibridismo organizacional, e pela elaboração de um modelo de análise que conduz à um processo contínuo de sentido e significados.

Do ponto de vista prático, esta pesquisa procurou contribuir com informações detalhadas sobre essas organizações, a partir do contexto no qual estão inseridas, enfatizando as tensões inerentes que constituem os Negócios Sociais.

À luz dessas duas contribuições, acredita-se que esta pesquisa cumpriu seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

ALTER, K. **Social Enterprise Typology**. Virtue Ventures, 2004.

ANDRIOPOULOS, C.; LEWIS, M. W. **Exploitation and exploration tensions and organizational ambidexterity**: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, v. 20, p. 696-717, 2009.

ARANHA, J. Incubadoras. In: HIERRO, S. R.; VOLPATO, M. (Orgs.). **Faces do empreendedorismo inovador**. Curitiba: SENAI/SESI/IEL, p. 37-65, 2008.

AUDRETSCH D. B.; WERNER B.; TAMVADA J.P. **Religion and entrepreneurship**. Centre for Economic Policy Research Discussion Papers London; 2007.

AVANTE. **Soluções financeiras para as favelas**, 2016. Disponível em: <<http://projetodraft.com/avante-uma-empresa-que-da-credito-e-educacao-financeira-para-moradores-de-favelas/>>. Acesso em: 24 de nov. 2016.

BARAKI, E. Negócios de impacto: tendência ou modismo? **GV executivo**, v. 14, n. 1, janeiro-junho, 2015.

BARAKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S. L.; RAI, S. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, julho-agosto, p. 380-384, 2015.

BANCO MUNDIAL. **Documentos e Publicações das Nações Unidas**, 2012. Disponível em: <<http://www.bancomundial.org.br>>. Acesso em: 07 de set. 2016.

BANCO PÉROLA. **Nossa história e nossos resultados**, 2016. Disponível em: <<http://www.bancoperola.org.br/site/index.php/sobre-o-banco/nossa-historia>>. Acesso em: 05 de mar. 2017.

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

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

\_\_\_\_\_ ; SENGUL, M.; PACHE, A. C.; MODEL, J. Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. **Academy of Management Journal**, p. 1-57, 2014.

\_\_\_\_\_ ; 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.

BERGER, P. L. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1989.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

BILLS, D. **Towards of a Theory of Hybrid Organizations**. Hybrid Organizations and Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy. New York, p. 46-49, 2010.

BORZAGA, C.; GALERA, C. An International overview of its conceptual evolution an legal implementation. **Social Enterprise Journal**, 2009.

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

BOURDIEU, P. **Outline of a Theory of Practice**. Cambridge University Press, 1997.

BOZEMAN, B. **All Organizations are Public**: Bridging Public and Private Organizational Theories, San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann, 1979.

CAMERON, K.; QUINN, R. Organizational paradox and transformation. In: R. Quinn & K. Cameron (Eds.), **Paradox and transformation**: Toward a theory of change in organization and management. Ballinger, 1998.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: Chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

COLFER, L. J.; BALDWIN, C.Y. The Mirroring Hypothesis: Theory, Evidence and Exceptions. Working Paper 10-058, **Harvard Business School**, 2010.

COMINI, G. M. **Negócios Sociais e inclusivos**: um panorama da diversidade conceitual. Ashoka, Mapa de Soluções Inovadoras. São Paulo, 2011.

COMINI, G.; BARKI; AGUIAR. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

COMINI, G.; TEODÓSIO, A. Responsabilidade social empresarial no combate a pobreza: perspectivas e desafios dos negócios inclusivos no contexto brasileiro. **Encontro nacional de pesquisadores em gestão social (Enapegs)**, v. 6, p. 21-23, 2012.

COMISSÃO EUROPEIA. **Comunicado de Imprensa**, 2011. Disponível em: <[http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-11-692\\_pt.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-692_pt.htm)>. Acesso em: 30 de abr. de 2016.

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

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1963.

DACIN, P. A.; DACIN, M. T.; MATEAR, M. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37-57, 2010.

DEES, G. Enterprising nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 76, p. 54-69, 1998a.

\_\_\_\_\_. **The Meaning of Social Entrepreneurship**. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship - CASE. In. EDWARDS, Jacqueline. (Org.). *Hybrid Organizations: Social Enterprise and Social Entrepreneurship*, 1998b.

\_\_\_\_\_. Taking social entrepreneurship seriously. **Society**, v. 44, n. 3, p. 24-31, 2007.

DEFOURNY, J.; KIM, S. Emerging models of social enterprise in Eastern Asia: a cross-country analysis. **Social Enterprise Journal**, v. 7, n. 1, p. 86-111, 2011.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Social enterprise in Europe: recent trends and developments. **Social Enterprise Journal**, v. 4, n. 3, p. 202-28, 2008.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 32-53, 2010.

DILLARD, J.; DUJON, V.; KING, M. C. **Understanding the Social Dimension of Sustainability**. Routledge Studies in Development and Society. New York, 2009.

DERRIDA, J. **A farmácia de Platão**. Trad. Rogério Costa. São Paulo: Iluminuras, 2005.

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.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.

DODD S.D.; SEAMAN P.T. **Religion and enterprise**: An introductory exploration. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 1998; 23(1):71-2.

DUKERICH, J. M.; GOLDEN, B. R.; SHORTELL, S. M. Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behavior of physicians. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, p. 507-533, 2002.

FIELD, A. North Carolina Officially Abolishes The L3C. **Forbes Magazine** (2014). Disponível em: <[www.forbes.com/sites/annefield/2014/01/11/north-carolina-officially-abolishes-the-13c](http://www.forbes.com/sites/annefield/2014/01/11/north-carolina-officially-abolishes-the-13c)>. Acesso em: 01. abr. 2016.

FIOL, C. M.; PRATT, M. G.; CONNOR, J. O. Managing intractable identity conflicts. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 1, p. 32-55, 2009.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2004.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

GITTELL, J. H. Paradox of coordination and control. **California Management Review**, v. 42, n. 3, p. 101-117, 2004.

GODOI, C. K.; MATTOS, P.L.C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento diálogo. In: GODOI, C.K; MELLO, R.B.; SILVA, A.B. (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais, paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOÓC. **EcoSandals**, 2017.

Disponível em: <<http://goocecosandal.com.br/marca/missao/>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

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

HAIGH, N.; HOFFMAN, A. J. The new heretics: Hybrid organizations and the challenges they present to corporate sustainability, 2014.

\_\_\_\_\_. **Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business**, 2012.

HAHN, R.; INCE, I. Constituents and Characteristics of hybrid business: A Qualitative, Empirical Framework. **Journal of Small Business Management**. v. 54, n. 1, p. 33-52, 2016.

HART, Stuart; SIMANIS, Erik. **The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy**. Cornell University. 2008.

HUFF, A.S. **Designing research for publication**. London: Sage, 2009.

IBARRA, H. Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, p. 764-791, 1999.

EISENSTAT, R. A.; BEER, M.; FOOTE, N.; FREDBERG, T.; NORRGREN, F. The uncompromising leader. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 7-8, p. 50-57, 2008.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 532-550, 1989.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, v. 13, p. 32, 1970.

IDRIS, A.; HATI, S. R. H. Social Enterprise: context dependent dynamics in a global perspective. **INTECH**, p. 128-142, 2016.

IIZUKA, E. S. et al. Empreendedorismo social e Negócios Sociais: revisão crítica e agenda de pesquisa. **Seminários em Administração**, out. 2014.

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

IZZO, D. Fontes de financiamento In: BARKI, E. et al. (Org.). **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Petrópolis, 2013.

JAPPE, Marcio. **Fatores contributivos e fatores limitadores para negócios sociais no Brasil: um estudo exploratório nas regiões sul e sudeste**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Rio Grande do Sul. 2013.

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

JEFFREY, R.C.; MICHAEL, J.N. Who is the good entrepreneur? An exploration within the Catholic social tradition. **Journal of Business Ethics**. 2003; 44(1): p. 61-75.

KARRÉ, M. **Conceptualizing Hybrid Organization: Neither Public nor Private: Mixed Forms of Service Delivery Around the Globe**. Paper for Symposium. University of Barcelona. May, 17th-18th, 2012.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. New York: Wiley, 1966.

KERLIN, J. A. Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences. **Voluntas**, v. 17, n. 3, p. 246-262, 2006.

KIRSCHBAUM, C. **As redes intraorganizacionais são inclusivas?** Utopia e Testes. O&S Salvador, v. 22, n. 74, p. 367-384, 2015.

KOPPELL, J. G. S. **The Politics of Quasi-Government: Hybrid Organizations and the Dynamics of Bureaucratic Control**, Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

KRAMER, R. **Voluntary Agencies in the Welfare State, Berkeley and London**: University of California Press, 1981.

KUNTZ, J.R.C.; GOMES, J.F.S. Transformational change in organizations: a self-regulation approach. **Journal of Organizational Change Management**. Bradford, v. 25, n. 1, p. 143-162, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm>>. Acesso em: 24 abr. 2013.

LEWIS, M. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. **Academy of Management Review**, 25(4): p. 760-776, 2000.

LOHMANN, R. A. **The Commons: new perspectives on nonprofit organizations and voluntary action**, San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

LONDON, T.; Stuart L. Hart. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. **Journal of International Business Studies**, 35.5 (2004): p. 350-370.

LUMPKIN, G. T. et al. Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? **Small Business Economics**, 40(3), p. 761-783, 2013.

LUKE, B.; CHU, V. Social enterprise versus social entrepreneurship: an examination of the 'why' and 'how' in pursuing social change. **International Small Business Journal**, 31(7), p. 764-784, 2013.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. **Journal of World Business**, v. 44, n. 1, p. 36-44, 2006.

MANTOVANI, D. et al. O papel das incubadoras de empresas no desenvolvimento local: um estudo de caso. RAI - **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 90-101, 2006.

MÁRQUEZ, P. C., REFICCO, E.; BERGER, G. eds. **Socially inclusive business**: Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica. Harvard University Press, 2010.

MARTINS, M. R. **Negócios sociais e antropologia**: dois ensaios em economia do desenvolvimento. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2015.

MATHRAS, D.; COHEN, A. B.; Mandel N, Mickc DG. The Effects of Religion on Consumer Behavior: A Conceptual Framework and Research Agenda. **Journal of Consumer Psychology**. 2016.

MORADIGNA. **Negócio de impacto social em habitação**, 2017. Disponível em: <<http://moradigna.com.br/>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

MORGAN, G. (ed.) **Beyond Method**. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1983.

MORGAN; SMIRCICH, L. The case for qualitative research'. **Academy of Management Review**, v. 22, p. 335-345, 1980.

MORON, et al. **Avante**: Humanizando as Soluções Financeiras para os Microempreendedores da Base da Pirâmide. Insper Metricis, 2015.

MURNIGHAN, J. K.; CONLON, D. The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 165-186, 1991.

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.

NIELSEN, R. P. Piggybacking strategies for nonprofits: A shared costs approach. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 201-215, 1996.

OLOFSSON, S. **Opening The Black Box of Business Model Innovation Process in Social Enterprises**: the case of Swedish GoDel. Master Thesis in Management of Innovation and Business Development, 120. Halmstad University, 2015.

O'MAHONY, S.; BECHKY, B. A. Stretchwork: Managing the career progression paradox in external labor markets. **Academy of Management Journal**, v. 49, p. 918–941, 2006.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Relatórios Econômicos da OCDE**, BRASIL, 2015. Disponível em: <<http://www.oecd.org/eco/surveys/Brasil-2015-resumo.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Financiamento dos sistemas de Saúde**, 2010. Disponível em: <<http://www.who.int/portuguese/publications/pt/>>. Acesso em: 01 fev. 2017.

PACHE, A.; 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.

PISTRUI, D.; FAHED-SREIH J. Islam, entrepreneurship and business values in the Middle East. **International Journal Entrepreneurship and Innovation Management**. 2010; 12(1): p. 107-118.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Relatório de Desenvolvimento Humano**, 2007/2008. Disponível em: <<http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2007-8-portuguese.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2016.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRAHALAD, C.; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitably. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 9, p. 48-59, 2002.

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

PORTER, M.; KRAMER, M. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, 2011.

PUTNAM, L. Contradictions and paradoxes in organizations. In L. Thayer (Ed.), **Organization communications**: emerging perspectives, p. 151-167, 1986.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G.; COMINI, G. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, 2014.

RAAB, J.; KENIS, P. N. Heading Toward a Society of Networks: Empirical developments and Theoretical Challenges. **Journal of Management Inquir**, v. 18, n. 3, p. 198-210, 2009.

RAINEY, H. G.; CHUN, Y. H. **Public and Private Management Compare**. In: E. Ferlie, L. E. L. Jr. and C. Pollitt (eds.) *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: Oxford University Press, 2005.

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.

ROMANI-DIAS, M. **Negócios Sociais**: estudo bibliométrico e análise sistemática da literatura nacional e internacional. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Centro Universitário FEI, 2016.

SASSMANNSHAUSEN, S.; 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.

SERAFIM, M. C.; MARTES, A. C. B.; RODRIGUEZ, C. L. Segurando na mão de Deus: organizações religiosas e estruturas de suporte ao empreendedorismo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV. v. 52, n. 2, 2012.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2006.

SEELOS, C.; MAIR, J. **Social entrepreneurship**: The contribution of individual entrepreneurs to sustainable development. Working Paper 553. IESE Business School, 2004.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SEO, M. G.; CREED, W. E. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.

SKELCHER, C. **Public-Private Partnerships and Hybridity**. Oxford Handbook of Public Management. Oxford University Press, p. 347-370, 2005.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited, 2009.

SILVA, C. S. **Mapeamento de negócios de impacto social e organizações congêneres no Brasil**. Prêmio Instituto de Cidadania Empresarial, 2017.

SIMON, H. A. The Logic of Rational Decision. **The British Journal of the Philosophy of Science**, v. 16, n. 63, p. 169-186, 1965b.

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.3, p. 07-442, 2013.

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

SOUZA, L. M. de. Terceiro setor e cooperativas sociais. In: SZAZI, E. (Org.). **Terceiro Setor**: temas polêmicos 2. São Paulo: Peirópolis, p. 163-196, 2005.

TELLES, R.A. Efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

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

THOMPSON, J. **Organizations in action**: social science bases of administrative theory. New York: McGraw-Hill, 1967.

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.

TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCINONE, K. **Social enterprises in Europe: governance models**. An analysis of social enterprises governance models Through a comparative study of the legislation of Eleven countries. 2nd EMES International Conference on Social Enterprise. 2009.

TSOUKAS, H. Refining Common Sense: Types of Knowledge in Management Studies. **Journal of Management Studies**, v. 31, p. 761-780, 1994.

NAIGEBORIN, Vivianne. **Introdução ao universo dos Negócios Sociais** (2010). Disponível em: <[http://inei.org.br/aceleradora25/biblioteca-2.5/negocios-sociais/Introducao\\_ao\\_Universo\\_de\\_Negocios\\_Sociais.pdf](http://inei.org.br/aceleradora25/biblioteca-2.5/negocios-sociais/Introducao_ao_Universo_de_Negocios_Sociais.pdf)> Acesso em: 13 fev. 2014.

VENOSA, S. de S.; RODRIGUES, C. **Direito Civil - Direito empresarial**. v. 8, São Paulo: Atlas, 2010.

ZAHRA, S. A.; GEDAJLOVIC, E.; NEUBAUM, D. O.; SHULMAN, J. M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**. v. 24, n. 5, p. 519-532, 2009.

ZUCKERMAN, E. The categorical imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount. **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1398–1438, 1999.

WAMSLEY, G. L.; M. N. ZALD. **The political economy of public organizations**. Bloomington: Indiana University Press, 1976.

WEICK, K. Theory Construction as Disciplined Reflexivity: Tradeoffs in the 1990's. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 797-806, 2000.

\_\_\_\_\_. **Sensemaking in Organization**. London. Sage Publications, 2002.

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**, 2013.

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

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

YOUNG, D. R. **If Not for Profit, for What?: A Behavioral Theory of the Nonprofit Sector Based on Entrepreneurship**, Lexington, Mass.: Lexington Books, 1983.

YOUNG, D. R. **A unified theory of social enterprise**. Chapters, 2008.

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**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: lessons from the Grameen experience. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 308-325, 2010.

**APÊNDICE – QUESTIONÁRIOS PARA COLETA DE DADOS SOBRE OS  
RESPONDENTES E A ORGANIZAÇÃO**

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS SOBRE O RESPONDENTE E A ORGANIZAÇÃO *\_primeira aproximação de campo.*

O objetivo desse estudo é entender como funcionam as organizações que, por mecanismos de mercado, procuram resolver problemas sociais e às vezes, ambientais, especificamente, em relação às tensões organizacionais que podem emergir a partir de suas atividades em relação à esses objetivos, aparentemente paradoxais. Esse tipo de organização caracteriza-se como Negócios Sociais. O público alvo desse questionário são os sócios proprietários, acionistas, membros do conselho diretivo, colaboradores internos, parceiros e fornecedores, clientes e beneficiários envolvidos direta e indiretamente com as organizações (estudos de caso). Esta pesquisa está ligada ao programa de pós-graduação em administração do Centro Universitário da FEI (PPGA), e é de caráter inteiramente científico. Os entrevistados não serão identificados individualmente e as respostas serão analisadas de maneira agrupada com o intuito de não comprometer a confidencialidade. Ao responder a pesquisa, o entrevistado autoriza a publicação dos dados de forma anônima. As respostas não serão consideradas certas ou erradas, e sim, representarão a realidade da organização, sendo consideradas sinceras. Esse questionário tem o intuito de nortear as entrevistas e permitirá ao entrevistado discorrer livremente sobre o acredita sobre a organização e seu impacto na sociedade de acordo com seu ponto de vista. Essa pesquisa consiste de duas fases: (1) envio do questionário abaixo previamente para coleta de dados sobre a empresa em geral, e (2) entrevista pessoal, presencial, por telefone ou Skype quando necessário. As dúvidas ou interesse no resultado da pesquisa, poderão ser encaminhadas pelo pesquisador por meio do e-mail: [wseimor@fei.edu.br](mailto:wseimor@fei.edu.br), ou pelo telefone diretamente com a secretaria do PPGA (011) 3274-5200 r.5205 ou pelo e-mail: [ppga@fei.edu.br](mailto:ppga@fei.edu.br). Essa pesquisa tem a duração aproximada de 20 a 40 minutos. Desde já agradecemos a participação respondendo as perguntas que seguem.

1. Nome da organização:
2. Nome do respondente (opcional):
3. Formação acadêmica:
4. Qual a posição ou relação com a empresa:
5. Setor da organização:
6. Tempo em que a organização foi instituída:
7. Número de colaboradores:
8. Faixa de Faturamento: ( ) até 100 mil reais mês; ( ) entre 100 e 500 mil reais mês; ( ) entre 500 e 1 milhão de reais mês; ( ) acima de 1 milhão de reais mês.
9. Qual a Forma Jurídica da Organização? Ex.: MEI / LTDA / SA, outros.
10. Qual a Natureza Jurídica da Organização? Ex.: Associação / Fundação / Empresa Pública / Autarquia / Organização da Sociedade Civil (OSC), outros.
11. A empresa possui Estatuto Social? (pode disponibilizá-lo?).

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA – A EMPRESA COMO UM NEGÓCIO SOCIAL**

1. Como a empresa começou (propósito)?
2. Qual o tempo de atuação da empresa?
3. Como você definiria sucesso para a sua empresa?
4. Há uma Missão declarada? Você conhece qual é? Se não houver, o que você entende como a “razão de existir” da empresa?
5. De que forma a empresa estabelece suas atividades para ter alinhamento com sua Missão?
6. Como se processa a divisão de lucros/dividendos da empresa?
7. Quais as atividades internas e externas que a empresa desenvolve ou entende que ajuda a resolver problemas sociais ou mesmo ambientais?
8. As atividades atuais podem ser consideradas como conflitantes com os objetivos financeiros?
9. A empresa faz gestão de indicadores? Quais são e quem é o responsável? O que esses indicadores procuram mostrar e como a empresa trata as informações e determina as ações a partir desses indicadores?
10. Existem indicadores financeiros? Quais são?
11. Existem indicadores sociais? Quais?
12. As decisões administrativas são influenciadas pelos resultados que os indicadores sociais apresentam? De que forma?
13. Qual a sua relação e da empresa com o ecossistema – todos os envolvidos direta ou indiretamente com a empresa e que se preocupam com o aspecto social – dos negócios sociais?

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA – NEGÓCIOS SOCIAIS COMO UMA ORGANIZAÇÃO HÍBRIDA**

1. Há atividades que a empresa realiza que confunde-se ou relaciona-se com atividades relativas à gestão de órgãos públicos? Quais?
2. Qual a principal motivação da empresa em exercer atividades que cumpram a função de responsabilidade pública?
3. Todos os acionistas e gestores da empresa estão cientes e concordam com essa decisão?
4. A empresa possui algum incentivo fiscal, contábil ou financeiro para desenvolver suas atividades de impacto social?
5. Qual a porcentagem dos lucros da empresa que são revertidos à abrangência das atividades de impacto social? De que forma isso é evidenciado e medido?
6. Em sua opinião, as atividades da empresa podem assumir limites entre empresas privadas, públicas e da sociedade civil? De que forma isso pode ser caracterizado?
7. Como você define basicamente as atividades de sua empresa: prioritariamente por atividades de uma empresa privada? De empresa pública? Ou de uma empresa da sociedade civil como uma associação, fundação ou sem fins lucrativos? Ou mesmo, de forma híbrida, ou seja, possuem características de atividades que misturam-se entre si independente da natureza ou forma legal da empresa?

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA – TENSÕES EM NEGÓCIOS SOCIAIS**

### **A. DIMENSÃO DESEMPENHO**

1. As decisões sobre as metas a curto prazo conflitam com as decisões sobre as metas a longo prazo?
2. 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?
3. Qual o maior desafio enfrentado pela empresa em atingir resultados sociais e financeiros de forma concomitante?
4. Existem divergências entre os líderes ou dos vários stakeholders nessas decisões estratégicas? Quais?
5. Se houver divergências, como a empresa resolve esse conflito?
6. A empresa registra os resultados financeiros e contábeis? São positivos ou enfrentam dificuldade em atingir o equilíbrio?
7. Em sua opinião, há a possibilidade da empresa desviar-se de seus objetivos sociais para alcançar seus objetivos financeiros?

### **B. DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO**

1. De que forma a empresa alcança produtividade operacional de suas atividades?
2. O que você prioriza como características principais de uma equipe de colaboradores?
3. Quais características individuais dos colaboradores são valorizadas pela empresa?
4. No processo de contratação de pessoas, a empresa considera a situação social ou experiência (capacitação e treinamento) prévio do candidato? Cite alguns exemplos.
5. Aspectos culturais (crenças, valores, religiosidade) influenciam na decisão dos gestores sobre a contratação de pessoas? De que forma? Cite exemplos.
6. Aspectos culturais (crenças, valores, religiosidade) influenciam na harmonia do trabalho em equipe? De que forma? Cite exemplos.
7. Em sua opinião, qual o tipo de infraestrutura a empresa deveria adotar para suportar tal harmonia (ou evitar desarmonia)?

### **C. DIMENSÃO PERTENCIMENTO**

1. Você sente-se bem em trabalhar nessa empresa? Por qual razão?
2. Sua família e amigos percebem sua satisfação em trabalhar nessa empresa?
3. Sente-se bem ao trabalhar nesta empresa? Quais aspectos ou atividades da empresa lhe permitem esse sentimento?
4. Há dificuldade de integração entre os colaboradores? Porquê?
5. Como a empresa identifica colaboradores que são mais motivados à Missão Social ou a foco em resultados (financeiros)?
6. Como a empresa procura incentivar a integração entre os colaboradores?
7. De que forma os gestores procuram gerenciar as diferentes expectativas de seus colaboradores?

**D. DIMENSÃO APRENDIZAGEM**

1. Você sente-se confortável com mudanças organizacionais?
2. De que forma as mudanças organizacionais influenciam em suas atividades?
3. A empresa preocupa-se com prazos sobre atingir metas financeiras e metas sociais? Ex.: atingir metas sociais demanda mais tempo que atingir metas financeiras.
4. Você acredita que a empresa toma suas decisões baseadas nesses diferentes prazos? De que forma?
5. Como a empresa lida com diferentes prazos em relação à suas metas?
6. Como a empresa se estrutura para aumentar as metas financeiras a curto prazo e as metas sociais a longo prazo?
7. Há dificuldade em se organizar para atingir essas diferentes metas de acordo com os diferentes prazos?
8. Na história de uma empresa sempre há erros e acertos. Quais foram os principais episódios na empresa? O que se aprendeu com isso?

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS SOBRE O RESPONDENTE E A ORGANIZAÇÃO** *\_segunda aproximação de campo.*

O objetivo desse estudo é entender como funcionam as organizações que, por mecanismos de mercado, procuram resolver problemas sociais e às vezes, ambientais, especificamente, em relação às tensões organizacionais que podem emergir a partir de suas atividades em relação à esses objetivos, aparentemente paradoxais. Esse tipo de organização caracteriza-se como Negócios Sociais. O público alvo desse questionário são os sócios proprietários, acionistas, membros do conselho diretivo, colaboradores internos, parceiros e fornecedores, clientes e beneficiários envolvidos direta e indiretamente com as organizações (estudos de caso). Esta pesquisa está ligada ao programa de pós-graduação em administração do Centro Universitário da FEI (PPGA), e é de caráter inteiramente científico. Os entrevistados não serão identificados individualmente e as respostas serão analisadas de maneira agrupada com o intuito de não comprometer a confidencialidade. Ao responder a pesquisa, o entrevistado autoriza a publicação dos dados de forma anônima. As respostas não serão consideradas certas ou erradas, e sim, representarão a realidade da organização, sendo consideradas sinceras. Esse questionário tem o intuito de nortear as entrevistas e permitirá ao entrevistado discorrer livremente sobre o acredita sobre a organização e seu impacto na sociedade de acordo com seu ponto de vista. Essa pesquisa consiste de duas fases: (1) envio do questionário abaixo previamente para coleta de dados sobre a empresa em geral, e (2) entrevista pessoal, presencial, por telefone ou Skype quando necessário. As dúvidas ou interesse no resultado da pesquisa, poderão ser encaminhadas pelo pesquisador por meio do e-mail: [wseimor@fei.edu.br](mailto:wseimor@fei.edu.br), ou pelo telefone diretamente com a secretaria do PPGA (011) 3274-5200 r.5205 ou pelo e-mail: [ppga@fei.edu.br](mailto:ppga@fei.edu.br). Essa pesquisa tem a duração aproximada de 20 a 40 minutos. Desde já agradecemos a participação respondendo as perguntas que seguem.

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA – A EMPRESA COMO UM NEGÓCIO SOCIAL**

1. Como você definiria sucesso para a sua empresa?
2. As atividades atuais podem ser consideradas como conflitantes com os objetivos financeiros?

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA – NEGÓCIOS SOCIAIS COMO UMA ORGANIZAÇÃO HÍBRIDA**

1. Como você define basicamente as atividades de sua empresa: prioritariamente por atividades de uma empresa privada? De empresa pública? Ou de uma empresa da sociedade civil como uma associação, fundação ou sem fins lucrativos?

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA – TENSÕES EM NEGÓCIOS SOCIAIS**

### **A. DIMENSÃO DESEMPENHO**

1. Qual o maior desafio enfrentado pela empresa em atingir resultados sociais e financeiros de forma concomitante?
2. Em sua opinião, há a possibilidade da empresa desviar-se de seus objetivos sociais para alcançar seus objetivos financeiros?

### **B. DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO**

1. O que você prioriza como características principais de uma equipe de colaboradores?
2. Aspectos culturais (crenças, valores, religiosidade) influenciam na decisão dos gestores sobre a contratação de pessoas? De que forma? Cite exemplos.

### **C. DIMENSÃO PERTENCIMENTO**

1. Sente-se bem ao trabalhar nesta empresa? Quais aspectos ou atividades da empresa lhe permitem esse sentimento?
2. Sua família e amigos percebem sua satisfação em trabalhar nessa empresa?

### **D. DIMENSÃO APRENDIZAGEM**

1. Na história de uma empresa sempre há erros e acertos. Quais foram os principais episódios na empresa? O que se aprendeu com isso?

## APÊNDICE C

### CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PESQUISA ACADÊMICA

Por meio desta apresentamos o acadêmico **Seimor Walchhütter**, aluno de doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Universitário da FEI-SP Campus Liberdade, devidamente matriculado nesta Instituição de ensino, que está realizando a pesquisa intitulada “**NEGÓCIOS SOCIAIS COMO ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS**: estudo sobre tensões inerentes a esse tipo organizacional”.

O objetivo do estudo é compreender como funciona esse tipo de organização.

Queremos informar que o caráter de sigilo e ético desta pesquisa assegura a preservação da identidade dos participantes e do conteúdo analisado. A divulgação dos resultados e suas respectivas conclusões, serão utilizados somente com intuito acadêmico, sendo consolidados e generalizados na forma de pesquisa.

Uma das metas para a realização deste estudo é o comprometimento do pesquisador em possibilitar, aos participantes interessados, um retorno dos resultados da pesquisa.

**Nessa** oportunidade, solicitamos autorização de consentimento livre para que se realize a pesquisa por meio de coleta de dados a partir de entrevistas com os colaboradores, sócios, clientes, fornecedores e comunidade envolvidas com a empresa.

Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento da pesquisa científica nesse campo de estudo.

Em caso de dúvida você pode procurar a coordenação do Centro Universitário da FEI pelo telefone: (011) 3274-5205 ou pelo e-mail: [ppga@fei.edu.br](mailto:ppga@fei.edu.br)

Atenciosamente,

---

**Prof. Msc Seimor Walchhütter**

Aluno do Programa de Mestrado e Doutorado do Centro Universitário da FEI

---

**Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka**

Professor Orientador do Programa de Mestrado e Doutorado do Centro Universitário da FEI

## APÊNDICE D

### CARTA DE CIÊNCIA E AUTORIZAÇÃO PARA USO DO NOME DA EMPRESA EM PESQUISA ACADÊMICA

Por meio desta apresentamos a elaboração de um estudo acadêmico resultado do trabalho científico em ciências sociais aplicadas do Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Universitário da FEI-SP Campus Liberdade, devidamente realizado sob o título “**NEGÓCIOS SOCIAIS COMO ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS**: estudo sobre tensões inerentes a esse tipo organizacional”.

**O objetivo do estudo é compreender como funcionam esse tipo de organização.**

Queremos informar que o caráter de sigilo e ético desta pesquisa assegura a preservação da identidade dos participantes e do conteúdo analisado. A divulgação dos resultados e suas respectivas conclusões, serão utilizados somente com intuito acadêmico, sendo consolidados e generalizados na forma de pesquisa.

Uma das metas para a realização deste estudo é o comprometimento do pesquisador em possibilitar, aos participantes interessados, um retorno dos resultados da pesquisa. Por isso, segue o artigo em anexo.

**Nessa** oportunidade, solicitamos autorização de consentimento para utilização do nome da empresa nessa pesquisa acadêmica.

Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento da pesquisa científica nesse campo de estudo.

Em caso de dúvida você pode procurar a coordenação do Centro Universitário da FEI pelo telefone: (011) 3274-5205 ou pelo e-mail: [ppga@fei.edu.br](mailto:ppga@fei.edu.br)

Atenciosamente,

---

**Prof. Msc Seimor Walchhütter**

Programa de Mestrado e Doutorado do Centro Universitário da FEI