

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS
NÍVEL DOUTORADO**

MACÁLISTON GONÇALVES DA SILVA

**ELEMENTOS NORTEADORES PARA GESTÃO DE MICRO E PEQUENOS
NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL NO RIO GRANDE DO SUL -
BRASIL**

São Leopoldo

2020

MACÁLISTON GONÇALVES DA SILVA

ELEMENTOS NORTEADORES PARA GESTÃO DE MICRO E PEQUENOS
NEGÓCIOS DE IM PACTO SOCIOAMBIENTAL NO RIO GRANDE DO SUL -
BRASIL

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Miriam Borchardt

São Leopoldo
2020

D229e Da Silva, Macáliston Gonçalves.
Elementos norteadores para gestão de micro e pequenos negócios de impacto socioambiental no Rio Grande do Sul - Brasil / Macáliston Gonçalves Da Silva. – 2020.
148 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, 2020.
“Orientadora: Prof.^a Dr.^a Miriam Borchardt.”

1. Engenharia de produção. 2. Pequenas e médias empresas. 3. Negócios. 4. Desenvolvimento sustentável.
I. Título.

CDU 005

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

MACÁLISTON GONÇALVES DA SILVA

ELEMENTOS NORTEADORES PARA GESTÃO DE MICRO E PEQUENOS
NEGÓCIOS DE IM PACTO SOCIOAMBIENTAL NO RIO GRANDE DO SUL -
BRASIL

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Aprovado em 23/03/2020

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Miriam Borchardt - Orientadora
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof. Dr. Daniel Battaglia
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - IFRS

Prof. Ph.D. Rafael Teixeira
College of Charleston - School of Business

Dedico este trabalho...
Aos meus pais, Erci e Dolores, a quem devo a criação;
À minha esposa, Rosana, o amor da minha vida;
E para meus filhos, Gabriela e Lucas, a razão de viver.
Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Para todos que colaboraram para a conclusão deste doutorado, meus sinceros agradecimentos.

À professora e orientadora Dr.^a Miriam Borchardt, pelo incentivo, amizade e incansável apoio desde a época da graduação em Engenharia de Produção. Sua participação foi fundamental para esta tese.

Aos professores Dr. Giancarlo Medeiros Pereira, Dr. Gabriel Sperandio Milan, Dr. Daniel Battaglia e Ph.D. Rafael Teixeira pelas significativas análises e contribuições durante a qualificação deste trabalho. Todos os ensinamentos geraram reflexões, sendo decisivos para as escolhas feitas e influenciando os resultados alcançados.

Ao corpo docente da UNISINOS, em especial do PPGEPS. Os debates, os conteúdos e a vivência com os professores ampliaram minha visão de mundo. Todos de alguma forma mudaram meus pensamentos e conhecimento dos fatos.

Aos colegas de doutorado. Grandes companheiros de sala de aula, discussões teóricas e piadas de corredor. A amizade segue.

Aos funcionários da secretaria dos PPGs da UNISINOS, em especial à Tana Cassia Malacarne Martins.

Para um grupo diferenciado de pessoas que gentilmente disponibilizou seu tempo e experiências para realização da pesquisa. Esta tese carrega uma parte de vocês.

A minha família e amigos de modo geral, pela força recebida durante a jornada.

Singular agradecimento à Rosana, à Gabriela e ao Lucas, pelo amor, pela compreensão, pela tolerância e pelo apoio. Vocês são tudo na minha vida. Vocês têm meu amor eterno.

E a Deus, por iluminar o meu caminho. Enfim, a todos, muito obrigado!!!

RESUMO

Negócios de impacto são fenômenos empresariais que visam mitigar problemas sociais e/ou ambientais com novos formatos organizacionais e sustentáveis. Na essência, organizações orientadas à transformação socioambiental de forma autossustentável economicamente. O objetivo desta tese é propor um conjunto de recomendações para gestão de negócios de impacto de modo a potencializar os empreendimentos, em particular no contexto brasileiro de micro e pequenas organizações. O método definido é o estudo de caso múltiplo com 10 unidades de análise. Os resultados mostram alavancadores e barreiras enfrentadas pelos empreendimentos em suas jornadas, classificados por dimensões latentes de pesquisa – empreendedor social; criação de valor socioambiental; ecossistema do negócio de impacto; orientação de mercado; aprendizagem e desenvolvimento. Ademais, a entrega de um *framework* teórico empírico para gestão de negócios de impacto sob a perspectiva de organizações em ambiente de extrema incerteza, além do enunciado de 15 orientações para execução da gestão em organizações híbridas no Brasil. O estudo contribui em função da ampliação do domínio teórico sobre negócios de impacto, especialmente pela oferta dos elementos estruturais do *framework*. Ainda, para o fortalecimento das práticas de gestão em negócios de impacto e por potencializar o avanço de micro e pequenos empreendimentos híbridos.

Palavras-chave: Negócios de impacto, organizações híbridas, gestão empresarial.

ABSTRACT

Impact businesses are entrepreneurial phenomena that aim to mitigate social and/or environmental problems with new organizational and sustainable formats. In essence, they are organizations geared to socio-environmental transformation in an economically self-sustainable manner. The objective of this thesis is to propose a set of entrepreneurial guidelines for impact business management in order to promote the leverage of their performance, particularly in the Brazilian context of micro and small organizations. The method defined is the multiple case study with 10 analysis units. The results show the levers and barriers faced by the enterprises in their journeys, classified by latent dimensions of research - social entrepreneur; creation of socio-environmental value; ecosystem of impact business; market orientation; learning and development. In addition, the delivery of an empirical theoretical framework for impact business management from the perspective of organizations in an environment of extreme uncertainty, in addition to the statement of 15 guidelines for management execution in hybrid organizations in Brazil. The study contributes to the expansion of the theoretical domain on impact business, especially by offering the structural elements of the framework. Furthermore, it contributes to the strengthening of management practices in impact businesses and by enhancing the advancement of micro and small hybrid enterprises.

Keywords: Impact business, hybrid organizations, business management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critérios para classificação de empresas no Brasil	25
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das lacunas de pesquisa em negócios de impacto	20
Quadro 2 - Síntese das potenciais implicações gerenciais da pesquisa	26
Quadro 3 - Conjunto de critérios da EMES para o tipo ideal de empresa social.....	32
Quadro 4 - Proposta de princípios para nortear os negócios de impacto no Brasil...	40
Quadro 5 - Definições para negócios de impacto no Brasil.....	42
Quadro 6 - Princípios da lógica <i>effectuation</i>	57
Quadro 7 - Estruturação das dimensões de análise para negócios de impacto.....	63
Quadro 8 - Classificação da pesquisa.....	66
Quadro 9 - Estrutura do método de trabalho	69
Quadro 10 - Matriz de consolidação do protocolo de pesquisa.....	71
Quadro 11 - Caracterização dos casos selecionados	76
Quadro 12 – Especialistas para validação das recomendações gerenciais.....	79
Quadro 13 - Resultados obtidos no caso A.....	81
Quadro 14 - Resultados obtidos no caso B.....	84
Quadro 15 - Resultados obtidos no caso C.....	87
Quadro 16 - Resultados obtidos no caso D.....	89
Quadro 17 - Resultados obtidos no caso E.....	92
Quadro 18 - Resultados obtidos no caso F	95
Quadro 19 - Resultados obtidos no caso G	98
Quadro 20 - Resultados obtidos no caso H.....	101
Quadro 21 - Resultados obtidos no caso I	104
Quadro 22 - Resultados obtidos no caso J	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Lógica de construção do referencial teórico.....	29
Figura 2 - Relações temáticas para organizações híbridas.....	30
Figura 3 - Eixos estratégicos de estruturação da ENIMPACTO.....	41
Figura 4 - Estrutura basilar conceitual de negócios de impacto	44
Figura 5 - Critérios para enquadramento de negócios de impacto.....	44
Figura 6 - Abrangência dos formatos jurídicos em negócios de impacto	45
Figura 7 - Distribuição das áreas cobertas por negócios de impacto no Brasil	46
Figura 8 - Práticas de relacionamento comercial em negócios de impacto no Brasil	47
Figura 9 - Projeção dos negócios de impacto sobre as fases do empreendimento ..	48
Figura 10 - Modelo <i>Customer Development</i>	58
Figura 11 - Ciclo de <i>feedback</i> construir-avaliar-aprender.....	61
Figura 12 - Processo metodológico adotado para a pesquisa	67
Figura 13 - Síntese dos principais alavancadores e barreiras encontrados na amostra pesquisada	109
Figura 14 - <i>Framework</i> teórico empírico para gestão de negócios de impacto	111

LISTA DE SIGLAS

ABEP	Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa
B2B	<i>Business to Business</i>
B2B2C	<i>Business to Business to Consumer</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
B2G	<i>Business to Government</i>
BoP	<i>Bottom of the Pyramid</i>
C2C	<i>Consumer to Consumer</i>
EMES	Emergence of Social Enterprises in Europe
ENIMPACTO	Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto
FTFS	Força Tarefa de Finanças Sociais
ICE	Instituto de Cidadania Empresarial
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MEI	Microempreendedor Individual
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização Não-Governamental
OSC	Organização da Sociedade Civil
PIB	Produto Interno Bruto
QDA	<i>Qualitative Data Analysis</i>
RS	Rio Grande do Sul
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
WISE	<i>Work Integration Social Enterprise</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de pesquisa	16
1.2 Objetivos	23
1.2.1 Objetivo geral	23
1.2.2 Objetivos específicos	23
1.3 Relevância do estudo	23
1.4 Delimitação da pesquisa	27
1.5 Estrutura da tese	27
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	29
2.1 Negócios de impacto: vertentes conceituais e cenário brasileiro	31
2.1.1 Perspectiva europeia.....	31
2.1.2 Perspectiva norte-americana.....	33
2.1.3 Perspectiva asiática e latino-americana	34
2.1.4 Negócios de impacto no Brasil	37
2.1.5 Abrangência dos negócios de impacto e o mapeamento brasileiro	45
2.2 Dimensões de análise para negócios de impacto	49
2.2.1 Empreendedor social	50
2.2.2 Criação de valor socioambiental	51
2.2.3 Ecossistema do negócio de impacto	52
2.2.4 Orientação de mercado	53
2.2.5 Aprendizagem e desenvolvimento	54
2.3 Gestão em empresas emergentes	55
2.3.1 <i>Effectuation</i>	56
2.3.2 <i>Customer Development</i>	57
2.3.3 <i>Lean Startup</i>	59
2.4 Considerações finais do capítulo	62
3 METODOLOGIA	65
3.1 Classificação da pesquisa	65
3.2 Procedimentos metodológicos	67
3.3 Método de trabalho	68
3.3.1 Planejamento da etapa I.....	69
3.3.2 Planejamento da etapa II.....	76

3.3.3 Planejamento da etapa III.....	77
3.3.4 Planejamento da etapa IV	79
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	80
4.1 Caso A.....	80
4.2 Caso B.....	82
4.3 Caso C.....	85
4.4 Caso D.....	88
4.5 Caso E.....	91
4.6 Caso F.....	94
4.7 Caso G.....	97
4.8 Caso H.....	100
4.9 Caso I.....	103
4.10 Caso J.....	105
4.11 <i>Framework</i> teórico empírico para gestão de negócios de impacto.....	108
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÃO DE RECOMENDAÇÕES.....	112
5.1 Análise dos resultados encontrados.....	112
5.2 Norteadores para gestão de negócios de impacto	117
5.3 Implicações teóricas	125
5.4 Implicações gerenciais	128
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	130
6.1 Limitações e sugestões de futuras pesquisas	130
REFERÊNCIAS.....	133
APÊNDICE A.....	143

1 INTRODUÇÃO

O sistema capitalista impulsionou avanços econômicos e sociais ao longo da história. Avanços tecnológicos conduziram melhores condições de vida para parte da população. Contudo, a concentração de renda e a pobreza ainda representam características marcantes na sociedade. Deste modo, soluções diferenciadas e mais inclusivas, com maior grau de independência de ações governamentais e filantrópicas para sua sustentação, são requeridas (BARKI, 2015; FTFS, 2018a; ICE, 2016).

Organizações sem fins lucrativos (por exemplo no Brasil, ONG - Organização Não-Governamental - ou OSC - Organização da Sociedade Civil) e com fins lucrativos (privadas tradicionais envolvendo RSC - Responsabilidade Social Corporativa - ou RSE - Responsabilidade Social Empresarial) apresentam importantes iniciativas e esforços na perspectiva do empreendedorismo social para geração de benefícios socioambientais (BARKI, 2015; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Porém, estes movimentos ainda são insuficientes para reverter a desigualdade e assimetria social, retornos não exclusivos mas marcantes como dilemas do capitalismo (CARVALHO; CASTRO, 2013; PORTER; KRAMER, 2011). Novos formatos organizacionais são considerados prementes para superar tais desafios complexos (FTFS, 2015; IZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

Neste contexto, surgem como vertentes alternativas os negócios de impacto, fenômenos empresariais que visam enfrentar problemas sociais baseados no desenvolvimento de empreendimentos inovadores e sustentáveis (ENGELKE et al., 2015; RAMUS; VACCARO, 2017; WILSON; POST, 2013), direcionados a base da pirâmide (*bottom of the pyramid* - BoP) (LASHITW; BALS; VAN TULDER, 2020; PRAHALAD; HART, 2002). São organizações com intento de gerar impacto positivo mediante sua atividade principal (ALIANÇA, 2019). Tais negócios promovem ações para aliviar a pobreza e combater a degradação do meio ambiente, principalmente em áreas desamparadas pelos Governos e setores públicos (AGNIHOTRI, 2013; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; KOLK; LENFANT, 2016; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Projetos voltadas à saúde, acesso à alimentação, educação e capacitação, geração de renda, fornecimento de água potável e energia renovável, serviços financeiros para população de baixa renda são alguns exemplos de objetivos socioambientais já implantados por negócios de impacto (AGNIHOTRI, 2013; BUCHER; JÄGER; CARDOZA, 2015; ENGELKE et al.,

2015; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; PANSERA; OWEN, 2015; REYNOSO et al., 2015; SARDANA, 2013; SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014; SODHI; TANG, 2011; SONNE, 2012; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

A nomenclatura predominantemente utilizada para referenciar a discussão do tema negócios de impacto inclui: empresa social (*social enterprise*), iniciativa social (*social venture*), negócio inclusivo (*inclusive business*) e negócio social (*social business*). Esta multiplicidade de termos é utilizada para explicar o modelo de organização que busca transformação socioambiental conjuntamente com desempenho financeiro (BARKI, 2015; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Negócios de impacto combinam valores e estratégias associadas tanto a atividades sem fins lucrativos como a negócios com fins lucrativos, procurando unir conceitos a priori contraditórios (AGAFONOW, 2015; BARKI, 2015; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; KO; LIU, 2020; WILSON; POST, 2013). São organizações consideradas híbridas (HESTAD; TÀBARA; THORNTON, 2020; MONGELLI et al., 2019; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015), lidando com propósitos sociais e valores econômicos, aplicando técnicas racionais e sustentáveis de gestão para mitigar problemas sociais e/ou ambientais (ALBERTI; VARON GARRIDO, 2017; JÄGER; SCHRÖER, 2014; KOLK; LENFANT, 2016). Negócios de impacto são realidades dentro e fora do Brasil, mas cabe ressaltar que ainda são empreendimentos que demandam suporte para o desenvolvimento e alcance de seus objetivos. O fortalecimento e a criação de modelos inovadores e escaláveis são considerados urgentes (BONNELL; VEGLIO, 2011; FTFS, 2018a; ICE, 2016), com a expectativa de ampliação da geração de impacto positivo e do número de organizações autossustentáveis orientadas por causas socioambientais. Para tanto, como forma de fomento do ecossistema de negócios de impacto, pode-se citar a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto. Um movimento organizado desde 2014, inicialmente como Força Tarefa de Finanças Sociais por um grupo de 21¹ representantes de diversos setores da sociedade brasileira, que procurava mobilizar

¹ Em ordem alfabética: ANDE, Artemisia, Avina, BNDES, Derraik, GIFE, GVCes, Inspirare, Instituto Camargo Correa, Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), Instituto Quintessa, JP Morgan, LGT, Mattos Filho, Península, Plano CDE, SEBRAE, Sistema B, SITAWI Finanças do Bem, Vox Capital e Yunus Social Business.

esforços para o avanço do campo dos negócios de impacto no país (FTFS, 2015). Acompanhando as mudanças, foi renomeado para Aliança em 2018 (ALIANÇA, 2019).

A partir do exposto, é oportuno ampliar a compreensão da dinâmica e dos elementos de gestão de negócios de impacto no Brasil. Tal proposta pode contribuir para o amadurecimento das práticas gerenciais, além de potencializar o aumento da competitividade de empreendimentos híbridos e seus resultados de forma sustentável.

1.1 Problema de pesquisa

O empreendedorismo social como prática integradora de valores sociais e econômicos é uma manifestação global (MASTRANGELO; BENITEZ; CRUZ-ROS, 2017; SEANOR et al., 2013) e com crescente interesse de pesquisadores (GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; KOLK; LENFANT, 2016; MONGELLI et al., 2019; RAMUS; VACCARO, 2017; STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015). O movimento tem ligações com a falta de responsividade dos Governos e de organizações tradicionais em áreas sociais, inclusive em países emergentes (BHATT; AHMAD; ROOMI, 2016; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2015; LASHITEW; BALS; VAN TULDER, 2020; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015).

Todavia, estudos apontam a necessidade de ampliação de pesquisas que investiguem as características e o comportamento do empreendedor social (AKEMU; WHITEMAN; KENNEDY, 2016; BARKI et al., 2015; BRIEGER et al., 2020), seus valores e motivações (HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016; JÄGER; SCHRÖER, 2014), sua destreza e competências exigidas para dirigir iniciativas sociais inovadoras (ESTRIN; MICKIEWICZ; STEPHAN, 2016; FELDMAN, 2014), suas práticas de gerenciamento e desenvolvimento de pessoas em negócios de impacto (HESTAD; TÀBARA; THORNTON, 2020; MASTRANGELO; BENITEZ; CRUZ-ROS, 2017), modelos de liderança analisados por diferença de gêneros (NICOLÁS; RUBIO, 2016) e a influência de sua educação formal e experiência profissional no papel de liderança (BERNARDINO; FREITAS SANTOS, 2015; BRIEGER; DE CLERCQ, 2019). As lacunas citadas remetem para um grande campo de estudo ligado ao empreendedor social em negócios de impacto.

A literatura destaca a subjetividade, variação, imprecisão e difícil mensuração de valores sociais e ambientais (HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016; IZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; MOLECKE; PINKSE, 2017; MOURA; COMINI;

TEODÓSIO, 2015; STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015). Um conjunto maior de investigações sobre o contexto de suas diferentes aplicações pode contribuir para o esclarecimento dos processos inovadores utilizados e para o melhor entendimento conceitual de valor socioambiental. A implementação de ações de controle e metodologias para mensuração de *performance* social, ambiental e econômica (AGAFONOW, 2015; BARKI et al., 2015; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016), o engajamento e a mobilização da comunidade (GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016; SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014; YIN; CHEN, 2019), a análise dos impactos sociais sustentados por processos de empoderamento e desenvolvimento de capital social (HAUGH; TALWAR, 2016; PANSERA; OWEN, 2015; WINDRUM et al., 2016), a gestão do relacionamento e formas de alinhamento de interesses das partes interessadas (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; KOLK; LENFANT, 2016; RAMUS; VACCARO, 2017) ou o fortalecimento do indivíduo e da localidade (ANGELI; JAISWAL, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; HAUGH; TALWAR, 2016; LASHITEW; BALS; VAN TULDER, 2020) na criação de valor de impacto positivo são defendidos em pesquisas. Nesta perspectiva, as lacunas parecem refletir para a dimensão criação de valor socioambiental.

A lógica de pluralidade institucional é colocada como alternativa criativa para empreendimentos sociais (MAIR; MAYER; LUTZ, 2015; YIN; CHEN, 2019), assim, investigar formas de atendimento de múltiplas demandas das partes interessadas, modelos de governança e sistemas de gerenciamento (HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016; IZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019; PINTO, 2019) são caminhos para pesquisas futuras. Outro ponto a ser considerado no contexto organização, em que condições e formas legais as empresas sociais são originadas (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; JENNER, 2016; LASHITEW; BALS; VAN TULDER, 2020). A necessidade de apoio e incentivo de Governos a negócios de impacto é levantado na literatura (BARKI et al., 2015; BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; YIN; CHEN, 2019), mas novas discussões e demonstrações práticas de tais movimentos para o fomento de negócios de impacto socioambiental são interessantes e elementos potenciais para pesquisas. A influência dos laços culturais da localidade, as ações, critérios e configurações de parcerias, incluindo canais de financiamento (BASKARAN; MEHTA, 2016; GALINDO; MÉNDEZ, 2014; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016;

JENNER, 2016; RAMUS; VACCARO, 2017) são debates emergentes e auspiciosos caminhos de estudos. O exame de tais oportunidades podem ser considerado pesquisas vinculadas com o ecossistema do negócio de impacto.

Os desafios enfrentados por empresas sociais na oferta de valor para a BoP são questionados (AGAFONOW, 2015; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017). Múltiplas lógicas precisam coexistir (BARKI et al., 2015; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; MAIR; MAYER; LUTZ, 2015; YIN; CHEN, 2019). Investigações sobre os diferentes ambientes de venda e prestação de serviços vinculados a uma missão social estão abertas. Entender a concorrência do mercado informal e outras barreiras comerciais, o processo de adoção de soluções inovadoras e personalizadas à BoP (AGAFONOW, 2015; BHATT; AHMAD; ROOMI, 2016; BUCHER; JÄGER; PRADO, 2016; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; GRADDY-REED; FELDMAN, 2015), a implementação de ferramental contábil (RAMUS; VACCARO, 2017), a minimização de uso de materiais e energia (GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; PANSERA; OWEN, 2015) ainda são discussões na ampliação de mudanças sociais. Na análise de empresas sociais, observa-se como oportunidade de avanço nas pesquisas empíricas o entendimento das articulações estratégicas do empreendimento visualizando a estrutura e proposições gerais do negócio. Tal linha de pesquisa se faz necessário considerando que, apesar de prevalecer os objetivos sociais, uma empresa social possui conjuntamente rotinas administrativas e decisões comerciais (ANGELI; JAISWAL, 2016; KOLK; LENFANT, 2016) e modelos de negócios convencionais indicam não serem apropriados para esta natureza (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Pesquisar modelos de negócio de empresas sociais buscando compreender abordagens inovadoras e autossustentáveis adotadas pode ampliar a geração de novos negócios de impacto ou melhorias nos já existentes (ALBERTI; VARON GARRIDO, 2017; ANGELI; JAISWAL, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; MONGELLI et al., 2019; SABATIER et al., 2017; SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014). Identificado isso, as lacunas formam um conjunto de oportunidades direcionadas para a dimensão orientação de mercado em negócios de impacto.

Estudos debatem o desenvolvimento e a comercialização de produtos e serviços, considerando as bases tecnológicas nesses processos, além de alternativas para a diversificação da oferta por organizações sociais (AKEMU; WHITEMAN;

KENNEDY, 2016; ANGELI; JAISWAL, 2016; BHATT; AHMAD; ROOMI, 2016; BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017). Pesquisas empíricas devem considerar que mercados voltados para a BoP oferecem oportunidades para inovações sociais (BHATT; AHMAD; ROOMI, 2016; BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; BUCHER; JÄGER; PRADO, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; MONGELLI et al., 2019), levando a necessidade de investigar processos de inovação social em negócios de impacto que contribuam para o desenvolvimento local e ambiental de comunidades pobres. A partir deste olhar, pesquisar como inovações sociais podem ganhar escala na BoP é pertinente, tanto em número de clientes ou beneficiados quanto em ampliação da oferta e do retorno impactando milhões de pessoas (BHATT; AHMAD; ROOMI, 2016; BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; BUCHER; JÄGER; PRADO, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; REYNOSO et al., 2015). Analisar a oferta de bens e serviços alinhados ao desenvolvimento sustentável (ALBERTI; VARON GARRIDO, 2017; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017), definições estratégicas ou métodos para negócios sociais quanto a penetração e desenvolvimento de mercado (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), institucionalização da cultura de experimentação e aprendizagem com o mercado (GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017) são caminhos sugeridos. Mas outro norteador refere-se a novos estudos explorando o dilema *scalability* - expandir verticalmente ou focar em mercado de extrema pobreza (ALBERTI; VARON GARRIDO, 2017; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016). Ainda, quais os riscos associados ao negócio social quando alcança escala ou que tipo de iniciativa pode ter escala (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) ou em que condições as inovações sociais podem ampliar seus impactos (BUCHER; JÄGER; PRADO, 2016; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019) ou como replicar um negócio social (GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017). Por fim, os estudos sugerem temas propícios para pesquisas voltadas à aprendizagem e às práticas de desenvolvimento do negócio de impacto.

Para sintetizar, o Quadro 1 apresenta a categorização de lacunas de pesquisa levantadas na literatura e seus respectivos autores analisados.

Quadro 1 - Síntese das lacunas de pesquisa em negócios de impacto

Dimensões	Oportunidades de Pesquisa	Referências
Empreendedor social	Investigar o comportamento do empreendedor social, seus valores e motivações, sua habilidade e competência na condução de inovações sociais, posturas gerenciais e modelos de liderança a frente de negócios sociais, a influência da educação formal e experiência profissional no papel da liderança, poder de análise e síntese do empreendedor social	(AKEMU; WHITEMAN; KENNEDY, 2016; BARKI et al., 2015; BERNARDINO; FREITAS SANTOS, 2015; BRIEGER et al., 2020; BRIEGER; DE CLERCQ, 2019; ESTRIN; MICKIEWICZ; STEPHAN, 2016; FELDMAN, 2014; HESTAD; TÀBARA; THORNTON, 2020; HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016; JÄGER; SCHRÖER, 2014; MASTRANGELO; BENITEZ; CRUZ-ROS, 2017; NICOLÁS; RUBIO, 2016)
Criação de valor socioambiental	Investigar ações de controle e mensuração de <i>performance</i> financeira e não-financeira em empresas sociais, pesquisar o engajamento e a mobilização da comunidade, o desenvolvimento de capital social, a gestão do relacionamento das partes interessadas, analisar impactos socioambientais sustentados por processos de empoderamento ou o fortalecimento do indivíduo e da localidade na criação de valor de impacto positivo	(AGAFONOW, 2015; ANGELI; JAISWAL, 2016; BARKI et al., 2015; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; HAUGH; TALWAR, 2016; HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016; IZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; KOLK; LENFANT, 2016; LASHITEW; BALS; VAN TULDER, 2020; MOLECKE; PINKSE, 2017; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; PANSERA; OWEN, 2015; RAMUS; VACCARO, 2017; SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014; STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015; WINDRUM et al., 2016; YIN; CHEN, 2019)
Ecosistema do negócio de impacto	Examinar formas inovadoras de atendimento de múltiplas demandas das partes interessadas, modelos de governança e sistemas de gerenciamento, discutir condições e formas legais utilizadas para geração	(BARKI et al., 2015; BASKARAN; MEHTA, 2016; BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; GALINDO; MÉNDEZ, 2014; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; GOYAL;

	de empresas sociais, demonstrar práticas de apoio e incentivo de Governos a empreendimentos sociais, estudar a influência dos laços culturais da localidade, as ações e configurações de parcerias	SERGI; KAPOOR, 2017; HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016; IIZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; JENNER, 2016; LASHITEW; BALS; VAN TULDER, 2020; MAIR; MAYER; LUTZ, 2015; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019; PINTO, 2019; RAMUS; VACCARO, 2017; YIN; CHEN, 2019)
Orientação de mercado	Entender a concorrência do mercado informal e outras barreiras comerciais, a implementação de ferramental contábil, analisar modelos de financiamento, clarear barreiras encontradas e soluções criativas para formação e gerenciamento de cadeias de suprimentos, processo de formação de preço e aspectos classificadores de público consumidor em empresas híbridas	(AGAFONOW, 2015; ALBERTI; VARON GARRIDO, 2017; ANGELI; JAISWAL, 2016; BARKI et al., 2015; BHATT; AHMAD; ROOMI, 2016; BUCHER; JÄGER; PRADO, 2016; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; GRADDY-REED; FELDMAN, 2015; KOLK; LENFANT, 2016; MAIR; MAYER; LUTZ, 2015; MONGELLI et al., 2019; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; PANSERA; OWEN, 2015; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; RAMUS; VACCARO, 2017; SABATIER et al., 2017; SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014; YIN; CHEN, 2019)
Aprendizagem e desenvolvimento	Estudar as bases tecnológicas no desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços, além de alternativas para a diversificação da oferta por empresas de impacto positivo e o processo de adoção de soluções inovadoras e personalizadas à BoP, incluindo a minimização de recursos naturais, investigar oferta de bens e serviços alinhados ao desenvolvimento sustentável, estudar métodos para penetração e	(AKEMU; WHITEMAN; KENNEDY, 2016; ALBERTI; VARON GARRIDO, 2017; ANGELI; JAISWAL, 2016; BHATT; AHMAD; ROOMI, 2016; BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; BUCHER; JÄGER; PRADO, 2016; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016; MONGELLI et al., 2019; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019; REYNOSO et al., 2015)

desenvolvimento de mercado,
institucionalização da cultura de
experimentação e aprendizagem, ou
ainda, avaliar riscos e condições para
o alcance de escala em negócios de
impacto

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise deste corpo de trabalhos sugere mais atenção de estudos voltados para o entendimento de como funcionam organizações híbridas. Com efeito, examinando as decisões gerenciais (IIZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015) e a dinâmica interna da organização no nível de gestão do negócio (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013). O avanço na compreensão da forma de organização, das escolhas, dos motivos e opções gerenciais em negócios de impacto promove um diálogo entre gestão empresarial e mitigação de demandas socioambientais, sendo classificado como uma das principais linhas de frente para pesquisas contemporâneas em negócios sociais (LASHITEW; BALS; VAN TULDER, 2020). Apesar de considerado urgente, ainda é limitado o número de trabalhos e o domínio acerca do tema em pesquisas, inclusive na perspectiva de países emergentes, em especial no contexto nacional (MOSER; GONZALEZ, 2015; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Suportado pela relevância das micro e pequenas empresas no desenvolvimento sustentável de um país (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015) e pelo exame do conjunto de lacunas identificadas no Quadro 1, este trabalho visa investigar as práticas gerenciais que buscam fortalecer o desempenho de negócios de impacto. Nos estudos efetuados, não se encontrou na literatura especializada trabalhos específicos que cobrem o como implementar as ações de desenvolvimento e condução de um negócio de impacto a nível gerencial, superando barreiras nas diferentes dimensões de análise apuradas. A argumentação central desta tese é da possibilidade de gestão de um negócio com propósitos socioambientais e autossustentável economicamente. A questão de pesquisa que orienta este estudo é: *como executar a gestão de negócios de impacto em micro e pequenas organizações brasileiras?*

1.2 Objetivos

A seguir, descreve-se o objetivo geral da pesquisa e o seu desdobramento em objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Propor um conjunto de recomendações para gestão de negócios de impacto de modo a potencializar os empreendimentos, em particular no contexto brasileiro de micro e pequenas organizações.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar pontos de alavancagem para o desenvolvimento e condução de negócios de impacto com relação as diferentes dimensões extraídas;
- b) Identificar barreiras internas e externas enfrentadas pela gestão de negócios de impacto;
- c) Desenvolver um *framework* teórico empírico para gestão de negócios de impacto sob a perspectiva de organizações em ambiente de extrema incerteza.

1.3 Relevância do estudo

É evidente a exiguidade social e ambiental no país. O fortalecimento do campo negócios de impacto no Brasil é considerado dependente do engajamento e da produção de acadêmicos, incluindo alunos, professores, pesquisadores e até gestores de educação (FTFS, 2018a; ICE, 2016). As justificativas para este trabalho podem ser descritas sob as seguintes óticas: acadêmica, empresarial e socioambiental.

Na perspectiva acadêmica, o empreendedorismo social não tem um conceito universalmente aceito. É declarado como um conceito essencialmente contestado. Negócio de impacto está incluso nesta discussão (CHOI; MAJUMDAR, 2014; IZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015). Esta área é considerada pesquisa emergente, sem consenso sobre o fenômeno e mais estudos são incentivados (AGAFONOW, 2015; BHATT; ALTINAY, 2013; GRADDY-REED; FELDMAN, 2015; RODRÍGUEZ; GUZMÁN, 2013; SEANOR et al., 2013; WILSON; POST, 2013), até

porque, negócios de impacto parecem desenhar um caminho promissor para criação de valor tanto socioambiental quanto econômico. Nessa esteira, uma visão mais abrangente quanto as estratégias, dimensões, organização, dinâmica e processos empresariais, ou seja, avanços no exame de negócios de impacto e sua natureza híbrida são necessários (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; JÄGER; SCHRÖER, 2014; KOLK; LENFANT, 2016; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013; STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015). Este campo de estudo ainda é desafiador e fértil para pesquisas que buscam limites teóricos e práticos (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; MAIR; MAYER; LUTZ, 2015; SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014). Este trabalho procura averiguar negócios de impacto no Brasil a partir de lacunas levantadas na literatura (Quadro 1). Não se espera o esgotamento das discussões ou o atendimento pleno das irregularidades acerca do tema, mas considera-se oportuna e singular esta pesquisa buscando elucidar conceitos latentes a partir do estudo empírico refletindo as particularidades da amostra, consolidar achados de outras pesquisas, ou até contribuir com novos horizontes para investigações científicas.

Do ponto de vista empresarial, estudar negócios de impacto significa atuar em um seguimento que está aumentando sua representatividade na economia mundial e nacional. Apesar de as organizações em estágios iniciais de vida enfrentarem dificuldades de acesso a investimentos e crédito, sendo recorrente tal argumentação como limitação para o desenvolvimento dos negócios, investimentos de impacto tendem ao crescimento. No contexto global, a Morgan Stanley em 2015 relatou que os fundos de investimento de impacto alcançaram ou excederam a meta de retorno médio quando comparados com fundos tradicionais. A U.S. Trust concluiu que 85% dos *millennials* entrevistados, em uma amostra de 684 investidores, indicam interesse ou já praticam investimentos de impacto social. Em 2016, em pesquisa realizada pela Global Impact Investing Network, investidores geriram mais de US\$77 bilhões em ativos de investimento de impacto (PIPE SOCIAL, 2017). No cenário nacional, a Força Tarefa de Finanças Sociais e a Deloitte levantaram em 2014 o investimento direcionado por finanças sociais, o valor atingiu o montante de R\$13 bilhões. Já para 2020, a projeção de investimento é de R\$60 bilhões (ICE, 2016). Explorar modelos de negócios que estão em franca ascensão no mercado e apoiar o desenvolvimento de tais empreendimentos parece estar alinhado com as tendências empresariais. No Brasil, o setor de negócios de impacto é caracterizado pela presença de micro e pequenas empresas (PIPE SOCIAL, 2017). Segundo definido na Lei Geral das

Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei Complementar 123/2006), o enquadramento das empresas deve atender ao regramento mostrado na Tabela 1 (SEBRAE, 2018a). Neste sentido, a pesquisa envolvendo micro e pequenas empresas pode contribuir para parte significativa da fonte de participação no PIB e de geração de empregos no país, em especial quando relacionada com o mercado emergente de negócios de impacto socioambiental.

Tabela 1 - Critérios para classificação de empresas no Brasil

Tipo	Receita Bruta Anual (RBA)
Microempreendedor Individual (MEI)	RBA ≤ R\$81.000,00
Microempresa	RBA ≤ R\$360.000,00
Pequena Empresa	R\$360.000,00 < RBA ≤ R\$4.800.000,00

Fonte: SEBRAE (2018a).

Ademais, em 2017 foi mapeado o setor de negócios de impacto no Brasil. Neste trabalho, das 579 organizações, 58% autodeclararam estarem entre as etapas de organização do negócio e escala (PIPE SOCIAL, 2017). Julga-se que a sistematização de conceitos e a base empírica resultantes deste trabalho possam auxiliar na formação ou qualificação de empreendedores, gestores e profissionais identificados com a geração de impacto socioambiental positivo, potencializando o desenvolvimento e o desempenho de organizações híbridas. Inclusive, podendo ampliar ou complementar o papel de instituições² já engajadas com o avanço desta área e do segmento no Brasil. Espera-se fornecer subsídio para melhores decisões gerenciais em negócios de impacto, tanto para aqueles que estão em estágios iniciais como para outros em fases de tração e escala. O Quadro 2 apresenta possíveis implicações gerenciais advindas do estudo das diferentes dimensões relacionadas com negócios de impacto.

² Por exemplo, Artemisia (<http://www.artemisia.org.br/>), Ashoka Brasil (www.ashoka.org), Instituto de Cidadania Empresarial - ICE (<http://ice.org.br/>), Instituto Quintessa (quintessa.org.br/), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD Brasil (www.br.undp.org), SEBRAE (www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-sao-negocios-de-impacto-social,1f4d9e5d32055410VgnVCM1000003b74010aRCRD), SITAWI Finanças do Bem (www.sitawi.net) e Yunus Negócios Sociais (www.yunusnegociossociais.com), entre outros.

Quadro 2 - Síntese das potenciais implicações gerenciais da pesquisa

Dimensões	Implicações Gerenciais
Empreendedor social	Conjunto de características e posturas para o papel de liderança em um negócio de impacto
Criação de valor socioambiental	Esclarecimento de processos inovadores na geração de valor socioambiental, melhores decisões e controle gerencial
Ecossistema do negócio de impacto	Novas práticas de gestão para estruturação organizacional e governança em negócios sociais, além do apoio para o estabelecimento de organizações híbridas
Orientação de mercado	Desvendar estratégias sustentáveis para o alinhamento entre missão social e inovações sociais, práticas gerenciais para atuação em mercados mal estruturados e escassos de recursos e apoio a novos modelos de negócios disruptivos orientados socialmente ou melhorias nos já existentes
Aprendizagem e desenvolvimento	Estratégias para o desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços inovadores vinculados a uma missão social e/ou ambiental, melhores decisões gerenciais em empreendimentos sociais quanto a expansão vertical ou foco em mercado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sob o aspecto socioambiental, pela natureza dos empreendimentos investigados e a relação direta do tema central com impactos positivos, entende-se ser relevante esta proposta de tese. As iniciativas de negócios de impacto estão diretamente associadas com o combate ao déficit social e ambiental, uma vez que visam melhorar a qualidade de vida da BoP. A principal comunidade a ser influenciada pelas ações das organizações com vocação e propósito socioambiental está predominantemente situada na BoP, ou seja, as camadas menos favorecidas da população. No Brasil, as classes sociais C, D e E formam a BoP, beneficiários centrais de negócios de impacto (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Esta composição totaliza cerca de 75% da população brasileira (ABEP, 2015), ou seja, em torno de 150 milhões de pessoas. Os dados substanciam o mérito das organizações híbridas na diminuição da desigualdade social e melhoria das condições de vida da BoP. Os resultados desta pesquisa buscam influenciar o fortalecimento dos empreendedores, comunidades impactadas e gestão dos empreendimentos, o que pode representar a conquista de negócios sustentáveis a médio e longo prazos, retornando geração de valor socioambiental em áreas de impacto como: educação, tecnologias verdes, cidadania, saúde, cidades e finanças sociais. Mudar a realidade da BoP através de

novas condições sociais, ambientais e econômicas da localidade pode ser fundamentada por negócios de impacto, o ambiente central de interesse e estudo neste trabalho.

1.4 Delimitação da pesquisa

A pesquisa possui limites, sendo importante estabelecer as fronteiras da abordagem proposta. Nesta direção, são firmados os aspectos inclusos no estudo. O trabalho almeja propor recomendações para a gestão de negócios de impacto considerando as seguintes restrições:

- Investigar o campo de negócios de impacto em organizações classificadas como de micro e pequeno porte do cenário nacional gerando proposições direcionadas para este contexto;
- Ter como escopo a visão e a dinâmica interna da empresa quanto seus posicionamentos e processos a nível de gestão do negócio, sem intervenção direta do ponto de vista de fornecedores, distribuidores, financiadores, apoiadores, beneficiários ou clientes;
- Focar nos elementos e mecanismos de gestão, ou seja, o *modus operandi*, sem pretensão de questionar os modelos de avaliação de desempenho e os resultados de forma isolada;
- Averiguar as empresas da amostra buscando entender as ações de desenvolvimento e condução dos negócios, incluindo critérios de decisão, sem comparação de desempenho entre organizações;
- Fazer inferências com a participação de especialistas, práticos e acadêmicos, refletindo a realidade observada por este conjunto.

1.5 Estrutura da tese

No capítulo 1 são declarados os aspectos gerais da tese, incluindo a introdução do tema, o problema a ser investigado, o objetivo geral e os específicos, a relevância do estudo proposto, a delimitação da pesquisa e a estruturação do trabalho.

O capítulo 2 é responsável pelo referencial teórico. Na seção é discorrido o estudo da literatura envolvendo conceitos centrais de negócios de impacto, dimensões de análise para organizações híbridas e a perspectiva de gestão baseada em empresas emergentes atuantes em ambientes de extrema incerteza.

Já no capítulo 3, são apresentadas as bases metodológicas estabelecidas para o desenvolvimento da pesquisa. É exposto o projeto de investigação, o método de trabalho, os protocolos de coleta e análise de dados.

O capítulo 4 relata os resultados alcançados em cada caso investigado. Neste capítulo é apresentado o conjunto de alavancadores e de barreiras de condução das organizações híbridas, assim como, o *framework* teórico empírico para gestão de negócios de impacto.

No capítulo 5 é discutido os achados de pesquisa e enunciado as recomendações para gestão de negócios de impacto. A seção detalha a análise dos resultados e debate implicações teóricas e gerenciais.

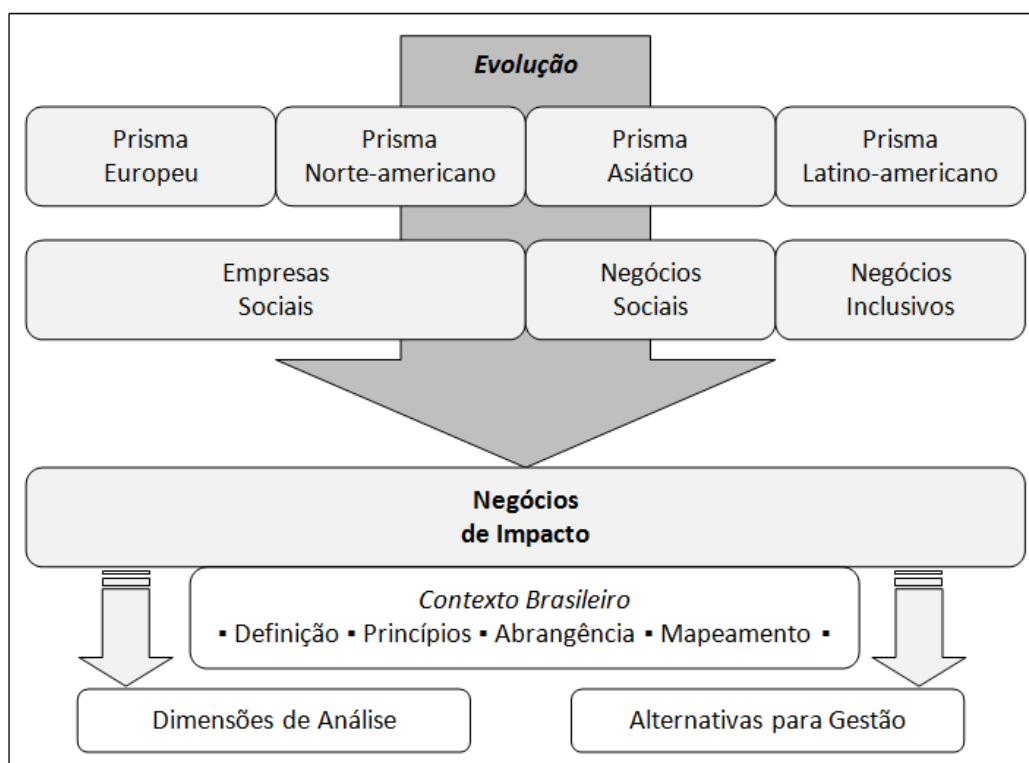
O último capítulo tem as considerações finais. São as conclusões da pesquisa com o esclarecimento das limitações e o pronunciamento de oportunidades para futuros estudos.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é exposto os pressupostos teóricos. Para o entendimento amplo do fenômeno negócios de impacto é representativa a visualização dos respectivos movimentos pelo mundo. Bem como, averiguar as discussões, abstratas e aplicadas, em diferentes perspectivas de análise encontradas na literatura. O objetivo é fundamentar o trabalho e as ações de desenvolvimento.

Em 2011, a Comissão Europeia publicou um comunicado oficial considerando os conceitos de negócios sociais e empresas sociais como equivalentes. Foi uma tentativa de convergência entre escolas de pensamento originalmente distintas. Entretanto, curiosamente o mesmo órgão executivo da União Europeia assumiu uma definição para os empreendimentos relacionados um tanto distante da sua natureza e dos aspectos locais vigentes (DEFOURNY; NYSSENES, 2012). O fato ressalta a necessidade de investigação das conceituações e especificidades das iniciativas aplicadas em diferentes situações. Espera-se aqui encontrar entendimento e adequação, de base teórica e empírica, sobre negócios de impacto, em especial, para a realidade nacional.

Figura 1 - Lógica de construção do referencial teórico

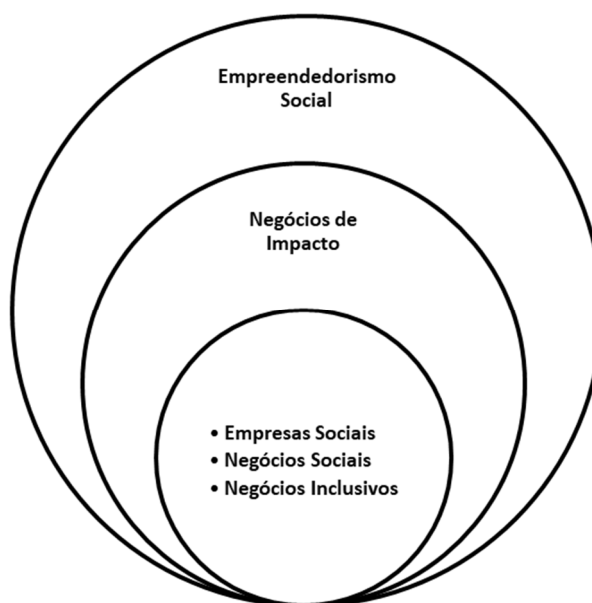


Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Figura 1, este capítulo apresenta o exame da evolução do campo em estudo, suas correntes conceituais, as circunstâncias brasileiras, as diferentes dimensões para análise de organizações híbridas e potenciais soluções a nível de gestão para negócios que operam em ambiente de absoluta incerteza. O foco é construir uma lente para interpretação dos negócios de impacto.

Para referir sobre as origens de negócios de impacto, foi estudado empresa social, negócio social e negócio inclusivo. Estes são os principais termos na temática do empreendedorismo social utilizados para descrever as organizações híbridas (Figura 2). Na essência, negócios inovadores orientados à transformação social e/ou ambiental de forma autossustentável economicamente (BARKI, 2015; IZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Figura 2 - Relações temáticas para organizações híbridas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Comparações internacionais tendem a ser fontes férteis de questionamentos e alternativas para avanços, inclusive no campo do empreendedorismo social (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; DEFOURNY; NYSSENES, 2012). A reconstrução dos caminhos percorridos no tema, em aspectos locais e globais, auxilia na interpretação e formatação conceitual, projeção de desdobramentos e estruturação de oportunidades, basilares para esta pesquisa. Perante o exposto, seguem as próximas seções.

2.1 Negócios de impacto: vertentes conceituais e cenário brasileiro

Mundialmente são notórias e imensas as necessidades da sociedade - saúde, melhores condições de moradia, fontes de energia, nutrição saudável, mobilidade, maior garantia financeira, água e saneamento, menores danos ambientais (BONNELL; VEGLIO, 2011; PORTER; KRAMER, 2011; SARDANA, 2013). Por esse ângulo, o desenvolvimento do campo negócios de impacto pode ser assimilado sob os primas acadêmicos e práticos da Europa, da América do Norte (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010; DOERINGER, 2010; GALERA; BORZAGA, 2009) e dos países em desenvolvimento (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; REFICCO; MÁRQUEZ, 2012). Os relatos da dinâmica de organizações híbridas lidando com desafios sociais em diferentes países, com níveis econômicos e sociais desiguais entre si, inclusive em situações culturais e políticas específicas, contribuem para a caracterização e disseminação destes empreendimentos (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; DEFOURNY; NYSSSENS, 2012).

2.1.1 Perspectiva europeia

Na transição das décadas de 1980-1990, associações, fundações e cooperativas foram as primeiras formas jurídicas utilizadas por organizações europeias que combinavam atividades empreendedoras com objetivos sociais. Na Itália, a expressão empresa social foi utilizada pela primeira vez para nomear iniciativas inovadoras e privadas orientadas ao atendimento de pessoas desfavorecidas (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; DEFOURNY; NYSSSENS, 2012). Com origem na economia social, destacam-se organizações da sociedade civil assumindo funções públicas (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; GALERA; BORZAGA, 2009).

Para a rede de investigação Emergence of Social Enterprises in Europe (EMES¹), as empresas sociais são organizações empresariais orientadas por objetivos sociais, tendo como base valores comuns e compartilhados (COMINI;

¹ O acrônimo EMES significa "EMergence des Entreprises Sociales en Europe" (DEFOURNY; NYSSSENS, 2012).

BARKI; AGUIAR, 2012; DEFOURNY; NYSSENES, 2012). É reconhecida a tensão entre a busca por objetivos sociais e financeiros, no caso, o conflito entre maximização de impacto social e de lucros. Salientam-se a participação dos beneficiários no processo de gestão e o reinvestimento de lucros, além de distribuição, para sustentação dos resultados no negócio (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Com um diálogo entre diferentes disciplinas (economia, ciência política, sociologia e gestão), sem a pretensão de qualificar uma empresa social de forma específica ou prescrever critérios sólidos para definição do fenômeno, a EMES sugere o tipo ideal de empresa social como os apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Conjunto de critérios da EMES para o tipo ideal de empresa social

Dimensões Econômicas	Dimensões Sociais
Atividade comercial contínua de produção de bens e/ou prestação de serviços	Objetivo explícito de servir/beneficiar a comunidade
Nível significativo de risco econômico	Iniciativa gerada coletivamente
Quantidade mínima de trabalho remunerado	Distribuição limitada de lucro
	Alto grau de autonomia
	Poder de decisão descentralizado
	Natureza participativa envolvendo vários <i>stakeholders</i>

Fonte: Defourny e Nyssenes (2012).

Na visão europeia o modelo de governança das empresas sociais adota o pluralismo de associação voluntária. A lógica participativa, coletiva e transparente nos processos de decisão é considerada elementar (MSWAKA; ALUKO, 2015). Este comportamento busca reduzir os conflitos e interesses particulares internos a empresa social (GALERA; BORZAGA, 2009). A gestão deve ser autônoma, sem interferência, direta ou indireta, de outras organizações ou autoridades públicas nas decisões finais dos projetos. A natureza participativa na gestão inclui várias partes interessadas em um processo decisório democrático (DEFOURNY; NYSSENES, 2012).

As empresas sociais na Europa se manifestam em diferentes formas legais e em diferentes modelos de negócios. Algumas promovem a inclusão social e o emprego, conhecidas por WISE (Work Integration Social Enterprise). Outras produzem bens e serviços de interesse coletivo ou de utilidade social (DEFOURNY; NYSSENES, 2012). Ainda há empresas focadas no desenvolvimento local, em

questões econômicas e sociais, priorizando um modelo de gestão comum entre comunidades e governos (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). O formato cooperativo predomina no contexto europeu (GALERA; BORZAGA, 2009).

Movimentos de integração e serviços para comunidades excluídas, envolvendo o campo da educação, cultura, proteção ambiental, capacitação, turismo, emprego e saúde são característicos na Europa (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; GALERA; BORZAGA, 2009).

2.1.2 Perspectiva norte-americana

Na América do Norte, assim como na Europa, foi na passagem das décadas de 1980-1990 que o conceito empresa social começou a ser explorado (BATTILANA; LEE, 2014). Representava iniciativas fortemente relacionadas com mercado e negócios, diferentemente do entendimento europeu adotado na época. As organizações sem fins lucrativos enfrentavam problemas de ordem financeira e de subsistência, exigindo uma nova postura. Atividades geradoras de lucro foram incluídas como abordagem para financiamento da busca por objetivos sociais (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012). Esses foram os primeiros caminhos das empresas sociais nos Estados Unidos, moldando uma linha de pensamento no campo do empreendedorismo social chamada de abordagem de negócios orientada por missão (*mission-driven business approach*) (DEFOURNY; NYSSENES, 2012).

Entretanto, outro eixo conceitual norte-americano pode ser encontrado, o da inovação social (DEFOURNY; NYSSENES, 2012). Nesta corrente, empresas sociais estão intimamente alinhadas com a estratégia de grandes empresas multinacionais e o perfil inovador do empreendedor social é enfatizado. O foco é trabalhar sobre os potenciais consumidores na BoP, minimizando problemas sociais e ambientais (PRAHALAD; HART, 2002). Esta escola considera as atividades de responsabilidade social corporativa limitadas ou ineficazes na melhoria da qualidade de vida dos pobres. Soluções inovadoras em produtos e serviços, oferecidos e apoiados por grandes empresas multinacionais, podem atender demandas negligenciadas por grandes corporações tradicionais, gerando impacto socioambiental positivo (BRUGMANN; PRAHALAD, 2007). O papel das corporações tradicionais no sentido do progresso social e econômico é discutido também no contexto de valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011). O trabalho conjunto entre multinacionais

e ONGs é destacado na América do Norte. Processos de cocriação e aprendizagem mútua são valorizados. Grandes empresas alcançam espectros mais sociais e ONGs apropriam tópicos gerenciais (BRUGMANN; PRAHALAD, 2007; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

A geração simultânea de impacto positivo e de retorno financeiro tem a intencionalidade como característica marcante. Este debate inclui a declaração explícita dos objetivos sociais ou ambientais na estratégia do negócio e o posicionamento do empreendedor social como articulador chave (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; GALERA; BORZAGA, 2009). Sobre o empreendedor social como gerador de mudanças, repercute-se seu comportamento também por meio de novas combinações realizadas, em pelo menos: novos negócios; novos níveis de qualidade dos serviços; novos fatores de produção; novos métodos de produção; novos mercados ou novas formas de configuração (DEFOURNY; NYSSENES, 2012).

Na perspectiva norte-americana, as empresas sociais se manifestam legalmente como empresas com fins lucrativos ou organizações sem fins lucrativos (DOERINGER, 2010), podendo significar uma unidade de negócio derivada de uma empresa comercial ou um empreendimento originalmente social (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Conceitualmente, possuem atividades empresariais de mercado atreladas a impacto social, geralmente envolvendo bem-estar, saúde, emprego, educação, bens de consumo e habitação de pessoas de baixa renda. São modelos de negócio que combinam gestão empresarial tradicional com empreendimentos sociais, visão conjuntamente retornos financeiros e benefícios socioambientais, onde a intencionalidade é um diferencial (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; DOERINGER, 2010). São iniciativas direcionadas para resultados e não exclusivamente para renda. Justifica-se a inovação social por sua natureza sistêmica e amplo poder de impacto em diferentes esferas (DEFOURNY; NYSSENES, 2012). No entanto, acadêmicos norte-americanos pouco exploram os aspectos de governança, posicionamento distinto dos pesquisadores europeus (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015).

2.1.3 Perspectiva asiática e latino-americana

Até 2004-2005 os debates europeus e norte-americanos seguiram trajetórias paralelas, só depois os diálogos acadêmicos das duas escolas de pensamento

começaram a dividir experiências (DEFOURNY; NYSSENES, 2012). Ademais, a evolução do tema não se restringe a Europa e os Estados Unidos (DEFOURNY; NYSSENS, 2010). Diferentemente da abordagem europeia e norte-americana, onde o termo empresa social prevalece, na Ásia e América Latina os termos em destaque são: negócio social (IIZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; SARDANA, 2013; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010), negócio inclusivo (MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009; REFICCO; MÁRQUEZ, 2012) e, mais recente, negócio de impacto (BARKI, 2015; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Nos países em desenvolvimento predominam iniciativas de mercado direcionadas à mitigação da pobreza e à mudança nas condições sociais de pessoas marginalizadas ou excluídas, especialmente com impacto positivo de longo prazo (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Tudo parte em resposta aos problemas sociais, como desemprego e desigualdade. As soluções inovadoras para as comunidades pobres envolvem a ampliação do acesso a bens e serviços, bem como, a geração de oportunidades de subsistência (BONNELL; VEGLIO, 2011; REYNOSO et al., 2015).

Historicamente, organizações da sociedade civil asiática começaram a dedicar esforços à prestação de serviços sociais. Foram os movimentos embrionários, no início dos anos 2000, relacionados com empreendimentos sociais na região (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012). Mas, foi Muhammad Yunus quem disseminou os negócios sociais e tornou-se referência global no campo do empreendedorismo social. Foi ganhador do Prêmio Nobel da Paz em 2006, fundador do Grameen Bank em Bangladesh, além de outros empreendimentos sociais, e criador do modelo microcrédito, projeto de empréstimos para pobres. Nesta perspectiva, os negócios sociais são empresas que objetivam prioritariamente benefícios sociais, como alívio da pobreza, assistência médica para pessoas necessitadas, redução da desigualdade social e ampliação de ações sustentáveis. Em um negócio social não há dividendos para investidores (REYNOSO et al., 2015; SARDANA, 2013; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Em grande medida, esta linha de pensamento se relaciona com o modelo original de empresa social dos Estados Unidos, a abordagem de negócios orientada por missão (DEFOURNY; NYSSENES, 2012). Contudo, sublinha um forte contraponto a percepção mais ampla norte-americana quando não admite pagamento de dividendos.

O conflito de interesses sociais e econômicos inviabilizam a formação de uma organização híbrida, defende esta escola. Apesar do empreendimento ter como premissa ser autossustentável economicamente por meio de mecanismos de mercado, opondo-se a dependência financeira de organizações sem fins lucrativos, não pode existir distribuição de lucros para os proprietários da empresa (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). No máximo, é tolerado a recuperação de investimentos, salvo os casos onde o negócio é conduzido por pessoas desfavorecidas (BARKI et al., 2015; SARDANA, 2013). Neste último fato, os impactos positivos derivam dos dividendos que patrocinarão as mudanças sociais para a localidade e para os próprios empreendedores beneficiários. Esta argumentação não contradiz a lógica de rejeição ao ganho do acionista, até por que, entende-se e mantém-se a importância do reinvestimento de lucros para sustentação do negócio e ampliação dos impactos socioambientais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). A geração de valor em um negócio social pode alcançar clientes, consumidores, colaboradores, fornecedores, investidores e comunidades carentes, revertendo o déficit em áreas como educação, saúde, nutrição, crédito, geração de renda, acesso a tecnologia, habitação, meio ambiente, água potável e energia (SARDANA, 2013).

Na América Latina são usados com mais frequência as nomenclaturas negócios sociais e negócios inclusivos. Ambos incorporam organizações da sociedade civil e/ou organizações com fins lucrativos (REYNOSO et al., 2015) para gerar transformações sociais através de relações comerciais (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016), com ênfase na formação de pequenas e médias empresas. Uma condição que avança sobre a proposta clássica europeia de limitar-se a modelos cooperativos ou de associações (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012) e por aproximar-se da chamada economia solidária. São negócios sustentáveis economicamente, no sentido da capacidade de funcionar indefinidamente (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015), e inquietos com o alívio da pobreza e a inclusão social (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Um negócio inclusivo deve ser rentável com a premissa de mudança na qualidade de vida da população de baixa renda. Tal impacto positivo pode ter origem no acesso a bens de consumo, nutrição, serviços essenciais - água, energia e saneamento, outros serviços, emprego, moradia, educação, assistência médica, mobilidade, seguro, financiamento, informação e tecnologia (BONNELL; VEGLIO, 2011; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; REFICCO; MÁRQUEZ, 2012; REYNOSO

et al., 2015). Esta concepção está em desacordo com os negócios sociais por admitir a distribuição de dividendos (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Cabe ressaltar que a visão de BoP exclusivamente como consumidora não é acompanhada por esta escola, divergindo do pensamento tradicional norte-americano (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). No processo de desenvolvimento econômico, os negócios inclusos consideram a BoP também como cliente, e no domínio da oferta, como funcionários, produtores/servidores, proprietários do empreendimento em diversos estágios da cadeia de valor (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). As oportunidades de avanço da comunidade de baixa renda também podem estar nas cadeias de valor de outras organizações, exercendo a função de prestadores de serviços, de varejistas, de distribuidores e/ou de fornecedores (BONNELL; VEGLIO, 2011). Os negócios inclusivos podem se aproximar das organizações da sociedade civil, das cooperativas, das empresas de qualquer porte e do governo para o enfrentamento de questões sociais (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Em síntese, a perspectiva europeia privilegia uma abordagem mais social, conduzida por formas coletivas e participativas (GALERA; BORZAGA, 2009; MSWAKA; ALUKO, 2015). Ao passo que, a visão norte-americana enfatiza o mercado, os movimentos de organizações privadas e o conceito de valor compartilhado. A busca por soluções inovadoras em ambiente competitivo (BRUGMANN; PRAHALAD, 2007; PORTER; KRAMER, 2011). Já em países em desenvolvimento, o posicionamento acaba sendo intermediário. Em algum grau com inclinação para o impacto social baseado em empresas sem fins lucrativos, mas sem perder a conexão com a mentalidade e lógica empresarial do setor privado (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Considerando todos os pontos de vista, o entendimento em comum remete para organizações orientadas socialmente com uso de mecanismos de mercado para promoção de impactos positivos.

2.1.4 Negócios de impacto no Brasil

Em especial na comunidade brasileira, negócios inclusivos estão propensos a serem uma subclassificação de negócios sociais (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Existe a tendência de associar e usar a expressão negócio inclusivo, especificamente, para os empreendimentos que acolhem a inserção de pessoas com deficiência ou portadores de necessidades especiais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Nesse caso,

ou para ingresso ao mercado de trabalho, ou para permitir o acesso a produtos e serviços diferenciados. Todavia, esta discussão ou distinção conceitual não representa preocupação (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016), a relevância está em diferenciar tais modelos dos negócios tradicionais (BARKI et al., 2015).

No Brasil, os negócios de impacto se manifestam em variados tipos de organizações - com fins lucrativos ou sem fins lucrativos (FTFS, 2018a; IIZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015), em uma régua de iniciativas do extremo social até aquelas com mais ênfase no mercado (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Geralmente, operam como prestadores de serviços, fornecedores de produtos ou distribuidores, independentes ou em cadeias de valor de negócios regulares (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). São empreendimentos que priorizam a inclusão das pessoas de baixa renda diretamente nas atividades do negócio. Inclusive, isso funciona como catalisador do processo de inovação social. A participação ativa da comunidade faz emergir conhecimento sobre a realidade local direcionando o surgimento de novos produtos e serviços (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Estas iniciativas permitem a conexão da população de baixa renda com as vivências de mercado, visando melhores condições de vida a partir do suprimento das necessidades básicas de comunidades excluídas ou que vivem em situação de risco socioambiental (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Os benefícios gerados por negócios de impacto podem abranger o acesso a bens de consumo, à educação, à informação e tecnologia, à habitação, à mobilidade, à saúde, a serviços financeiros, à geração de renda, à capacitação, o desempenho ambiental, o desenvolvimento local, à geração de emprego e à inclusão de pessoas com deficiência (FTFS, 2018a; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Negócios de impacto são organizações híbridas, com escopo formado por finalidade tanto social quanto financeira (BARKI, 2015), incluindo questões ambientais (IIZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; MOSER; GONZALEZ, 2015). São empreendimentos identificados com o desenvolvimento sustentável (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Objetivam minimizar as vulnerabilidades e as desigualdades sociais de forma eficiente (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015), sobretudo decorrentes de lacunas governamentais. É uma revisão da função das organizações e uma alternativa para quem deseja atuar com um propósito (BARKI, 2015). A intencionalidade é fator chave nas decisões e na condução das atividades

(SEBRAE, 2018b), causar impacto positivo deve estar explícito na sua missão (ARTEMISIA, 2018; FTFS, 2015).

O lucro é importante em negócios de impacto para a sobrevivência do empreendimento, mas não é visto como a meta principal da organização (IIZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015). Utiliza-se do mercado para propor soluções a problemas socioambientais (IIZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015). Representa a criação de valor social e ambiental com sustentabilidade financeira (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). A distribuição de dividendos ou reinvestimento total dos lucros no próprio empreendimento fica a critério de cada organização (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016) ou dependente do seu formato legal (FTFS, 2015).

No que tange a configuração de atores envolvidos com o fomento dos negócios de impacto no país, uma organização que merece destaque por sua representatividade em função dos esforços dedicados e dos membros que a compõe, é a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, antiga Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS). Constitui um movimento articulador que trabalha para o fortalecimento da área das finanças sociais e dos negócios de impacto. Atua na produção de conhecimento, controle e divulgação de projetos, auxilia na agenda global e local, estimula grupos estratégicos, apoia parcerias e ações inovadoras (FTFS, 2018b).

Um grupo de trabalho² liderado pelo ICE e a Fundação Getúlio Vargas foi responsável pela indicação dos membros da FTFS e seus rumos inaugurais. Logo, em maio de 2014 foi criada a FTFS brasileira, inspirada em iniciativas semelhantes do Reino Unido, pioneira desde 2000 na discussão sobre investimento de impacto, e do Canadá, lançada em 2010 (FTFS, 2018b). Em 2015, após ampla consulta nacional e no exterior, com especialistas da área e cerca de 800 organizações, a FTFS lança a Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil. A ideia é alcançar consenso e parametrizar o tema, apesar de sua adoção ser facultativa. Visa conquistar apoio para o desenvolvimento de um ecossistema forte, com mais organizações facilitadoras, assim como, mais investimentos financeiros, humanos e tecnológicos para o campo negócios de impacto. Em função da natureza do negócio e do estágio

² Organizações do grupo de trabalho, em ordem alfabética: Artemísia, ANDE, BNDS, Cause, Derraik e Menezes, FGV - GVCes, Fundação Telefônica, Fundo Caeté, GIFE, ICE, Inspirare, JP Morgan, Mattos Filho, MOV Investimentos, Plano CDE, Potencia Venture, SEBRAE, SITAWI, USP e Vox Capital.

de desenvolvimento da organização, é aceitável o atendimento gradual dos princípios, declarados no Quadro 4 (FTFS, 2015).

Quadro 4 - Proposta de princípios para nortear os negócios de impacto no Brasil

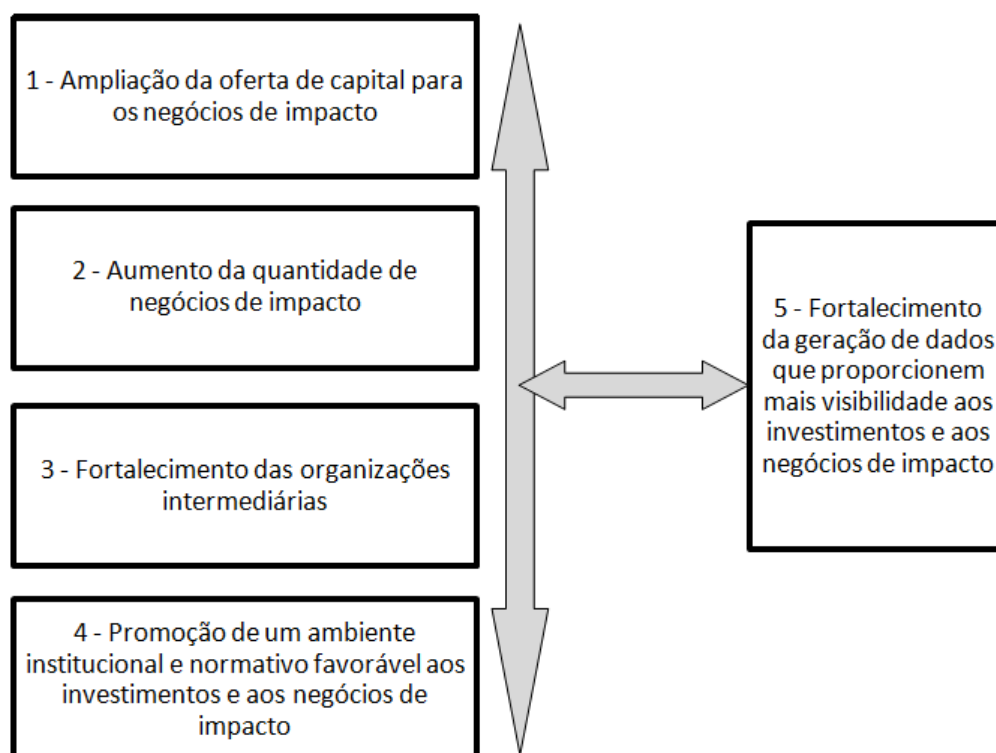
Princípios	Descrições
Compromisso com a missão social e ambiental	"Em seus documentos legais e de comunicação (interna e externa), todo Negócio de Impacto tem de explicitar o compromisso com sua missão social e ambiental como parte de seu objetivo central. Além disso, deve evidenciar como suas operações e seus produtos e serviços irão, continuamente, gerar impacto social e/ou ambiental positivo. Os Negócios de Impacto podem adotar níveis distintos de formalização de sua missão socioambiental." (p. 7)
Compromisso com o impacto social e ambiental monitorado	"Os Negócios de Impacto precisam ter sua Teoria de Mudança explícita, monitorada e reportada periodicamente. Para tanto, de forma rotineira, em tais empreendimentos." (p. 7)
Compromisso com a lógica econômica	"Os Negócios de Impacto têm de atuar com base num modelo de operação comercial voltado à sustentabilidade financeira. Isso deve ocorrer, principalmente, por meio de receitas oriundas dos produtos e serviços. Essa característica permite alavancar soluções sociais e ambientais a partir de soluções de mercado, economicamente viáveis e escaláveis no longo prazo. Independentemente do tamanho, da localização e das características operacionais e comerciais, os Negócios de Impacto podem, inicialmente, utilizar recursos filantrópicos ou subsidiados, essenciais para o alcance de seu equilíbrio financeiro de curto e médio prazos. Entretanto, devem também demonstrar em seus planos de negócios e nos relatórios de resultados subsequentes a capacidade para desenvolver atividades econômicas sustentáveis por meio, por exemplo, da atração de investidores e de contratos comerciais de maior porte e duração." (p. 8)
Compromisso com a governança efetiva	"Os Negócios de Impacto consideram os demais atores do ecossistema como parte fundamental de seu desenvolvimento. Uma estrutura de governança efetiva é a chave para a evolução das estratégias e para a implementação de ações que possibilitem o atingimento dos objetivos institucionais." (p. 9)

Fonte: FTFS (2015).

Em 2016, o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) fechou um Acordo de Cooperação Técnica com a FTFS. Em 19 de dezembro de 2017, o

governo federal brasileiro chancelou a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO) com o decreto nº 9.244. A Figura 3 mostra os cinco eixos estratégicos da ENIMPACTO.

Figura 3 - Eixos estratégicos de estruturação da ENIMPACTO



Fonte: SIN/MDIC (2018).

Em 06 de fevereiro de 2018, a Portaria MDIC nº 252-SEI instituiu o Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto³, para conduzir as ações de implementação da ENIMPACTO (SIN/MDIC, 2018). Esta mobilização busca articular diferentes órgãos governamentais com representações da sociedade para promoção do

³ Órgãos e entidades formadoras: Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços; Casa Civil da Presidência da República; Ministério das Relações Exteriores; Ministério da Fazenda; Ministério do Desenvolvimento Social; Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações; Escola Nacional de Administração Pública; Comissão de Valores Mobiliários (CVM); Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP); Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); Banco do Brasil; Caixa Econômica Federal; Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimentos; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE); Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores; Associação Brasileira de Venture Capital e Private Equity; Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD); Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); Instituto Anjos do Brasil; Confederação Nacional da Indústria (CNI); Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS); Sistema B; e Pipe Social.

desenvolvimento de investimentos e empreendimentos direcionados à geração de soluções de mercado para problemas sociais e ambientais no país. Ainda em 2018, adequando-se a dinâmica do ecossistema de finanças sociais e de negócios de impacto a FTFS foi renomeada como Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto.

Negócios de impacto podem fazer uso de estratégias e sistemas de operação particulares que os diferenciam no encaminhamento de suas ações para obtenção de impacto positivo (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Isso remete a possibilidade de diversas crenças na condução das organizações (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Sendo importante o entendimento da tendência e o que representa a forma híbrida seguida pelos negócios de impacto (BARKI, 2015), uma área de domínio insipiente (IIZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; MOSER; GONZALEZ, 2015; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016), expõe-se no Quadro 5 um conjunto de definições que procuram refletir o comportamento de tais iniciativas no cenário nacional.

Quadro 5 - Definições para negócios de impacto no Brasil

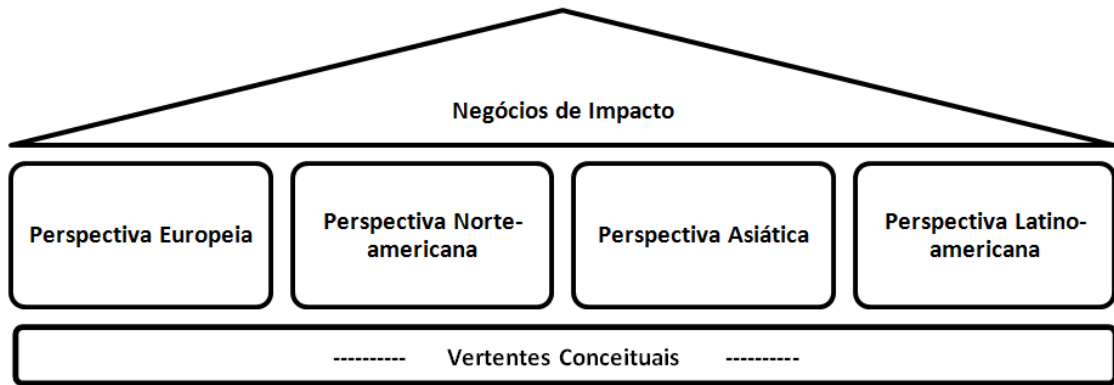
Descrições	Referências
"[...] organizações que almejam gerar impacto social a partir da oferta de produtos e serviços que diminuam a vulnerabilidade da população de baixa renda e, desta forma, tenham um retorno financeiro."	Barki (2015, p. 14)
"[...] praticantes de forças de mercado que desempenham um papel integrador na construção de modelos de negócios sustentáveis com as necessidades da sociedade [...]"	Barki et al. (2015, p. 380)
"[...] novo tipo de negócio com o objetivo principal de resolver problemas sociais com sustentabilidade financeira e eficiência por meio de mecanismos de mercado."	Comini, Barki e Aguiar (2012, p. 385)
"[...] organizações que buscam especificamente gerar lucro e, ao mesmo tempo, produzir impacto social e até mesmo ambiental [...]"	Iizzuca, Varela e Larroudé (2015, p. 386)
"[...] é um tipo de negócio focado em gerar oportunidades de emprego e renda para pessoas com baixa (ou sem) mobilidade no	Moura, Comini e Teodósio (2015, p. 445)

mercado de trabalho [...] também devem ser sustentáveis, gerar rentabilidade para o empreendimento e estabelecer relações com organizações com fins lucrativos [...]"	
[...] organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos [...] devem promover sua própria sustentabilidade financeira, sendo facultativa a distribuição de lucros."	Petrini, Scherer e Back (2016, p. 212)
[...] buscam impacto sócio ambiental positivo gerado através do próprio core business do empreendimento, ou seja, a atividade principal deve beneficiar diretamente pessoas com faixa de renda mais baixas, as chamadas classes C, D e E [...] Portanto, viabilidade econômica e preocupação social e ambiental [...] a intencionalidade é um fator importante e diferencial nos negócios de impacto social."	SEBRAE (2018b)
"São empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda."	Artemisia (2018)
"São empreendimentos com o objetivo de gerar impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável."	Presidência da República (2017, Decreto N° 9.244)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os relatos indicam que o campo negócios de impacto mantém sua dinâmica de construção. No Brasil, as iniciativas recorrem as diferentes correntes conceituais que influenciam as escolhas e os formatos vigentes para a realidade em que atuam (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; IZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). A Figura 4 ilustra a composição das origens conceituais que estruturam os negócios de impacto. Cabe ressaltar que extrapolando a necessidade de um conceito fechado e preciso, negócios de impacto se aproximam de uma filosofia, influenciando e fazendo repensar os modelos de negócio (BARKI, 2015).

Figura 4 - Estrutura basilar conceitual de negócios de impacto



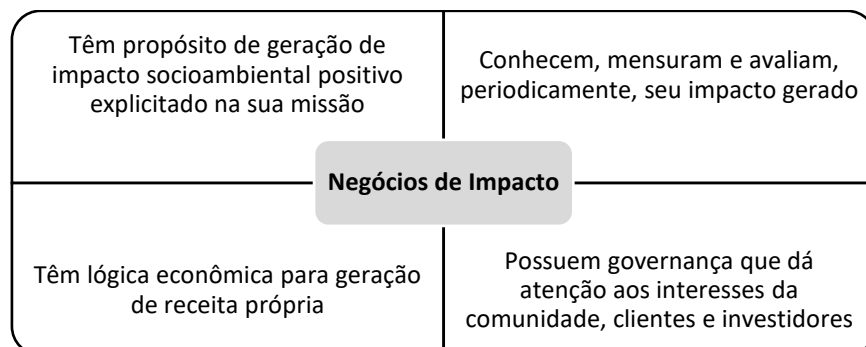
Fonte: Elaborado pelo autor.

Respeitando a importância da incorporação dos contextos locais e rejeitando a replicação indiscriminada de fórmulas importadas para organizações híbridas (DEFOURNY; NYSSENES, 2012), por conseguinte, dando preferência por seguir uma agenda nacional e coerente com diversos atores acadêmicos e praticantes, adota-se nesta tese a descrição utilizada pela Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto como definição do fenômeno em estudo:

"Negócios de Impacto são empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo e de forma sustentável." (ALIANÇA, 2019)

Como fundamentação para diferenciar os negócios de impacto de ONGs ou de negócios tradicionais, usa-se a Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil (FTFS, 2015). A Figura 5 sintetiza os princípios propostos.

Figura 5 - Critérios para enquadramento de negócios de impacto

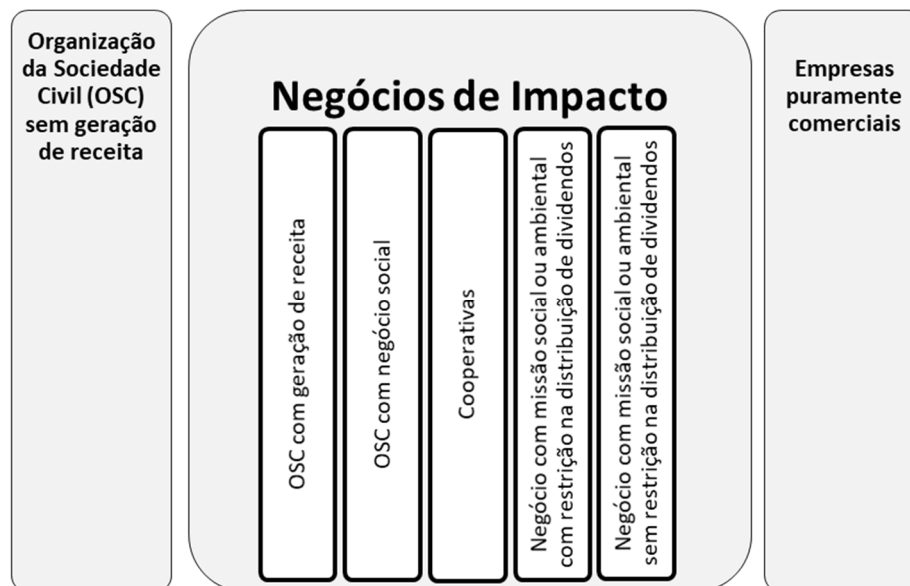


Fonte: FTFS (2018a).

2.1.5 Abrangência dos negócios de impacto e o mapeamento brasileiro

Os negócios de impacto no Brasil podem operar em diferentes formatos jurídicos (Figura 6), como organizações da sociedade civil, cooperativas ou empresas (FTFS, 2018a).

Figura 6 - Abrangência dos formatos jurídicos em negócios de impacto



Fonte: FTFS (2015).

Entre dezembro de 2016 e maio de 2017, cerca de 40 atores do ecossistema de negócios de impacto em um estudo colaborativo mapearam o setor no cenário nacional. Considerado o 1º Mapeamento Brasileiro de Negócios de Impacto Socioambiental, a Pipe Social consolidou dados e informações oriundos de 579 empreendimentos (FTFS, 2018a). O objetivo foi levantar um perfil dos modelos de negócios de impacto nacionais e do empreendedor de impacto (SIN/MDIC, 2018). Em 2019 foi divulgado o resultado de um segundo mapeamento realizado, agora com 1002 empreendimentos brasileiros (PIPE SOCIAL, 2019).

Os estudos utilizaram como referência para negócios de impacto a descrição da Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto e os princípios norteadores da Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil (ALIANÇA, 2019; FTFS, 2015). Com base nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, o mapeamento nacional condensou e utilizou seis temáticas para

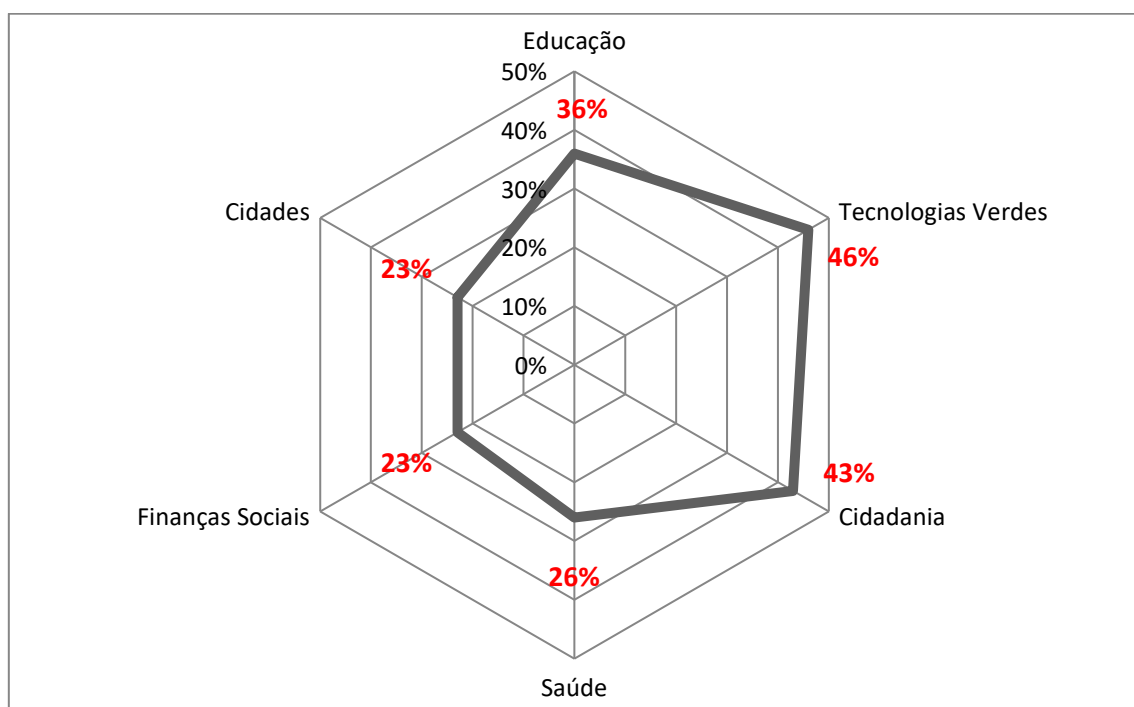
áreas de impacto (PIPE SOCIAL, 2017, 2019): (i) cidadania; (ii) cidades; (iii) educação; (iv) finanças sociais; (v) saúde; (vi) tecnologias verdes.

Com o último mapeamento, o perfil levantando sobre os negócios de impacto no país mostra o quanto são recentes as iniciativas neste setor. Na amostra investigada, 38% dos empreendimentos possuem menos de 2 anos de existência e 36% têm de 2 a 5 anos. Além disso, no conjunto, 70% das iniciativas formadas por equipe própria têm no máximo 5 pessoas, destas, 16% têm apenas o empreendedor. Quanto aos fundadores, 66% dos negócios foram originados por homens. Em questões geográficas, 62% das organizações estão na região Sudeste e 14% na região Sul (PIPE SOCIAL, 2019). As áreas de impacto identificadas no mapa estão relacionadas com as soluções propostas pelos negócios, podendo ser múltiplas. A distribuição das áreas é representada na

Figura 7.

No âmbito das tecnologias verdes estão respostas para problemas com água, energia, agricultura, reciclagem, resíduos, fauna e flora. Cidadania envolve questões de acessibilidade, gênero, inclusão, diversidade, emprego, direitos e deveres. Em cidades entram temas como moradia, mobilidade, segurança e uso de áreas urbanas (ALIANÇA, 2019; SIN/MDIC, 2018).

Figura 7 - Distribuição das áreas cobertas por negócios de impacto no Brasil



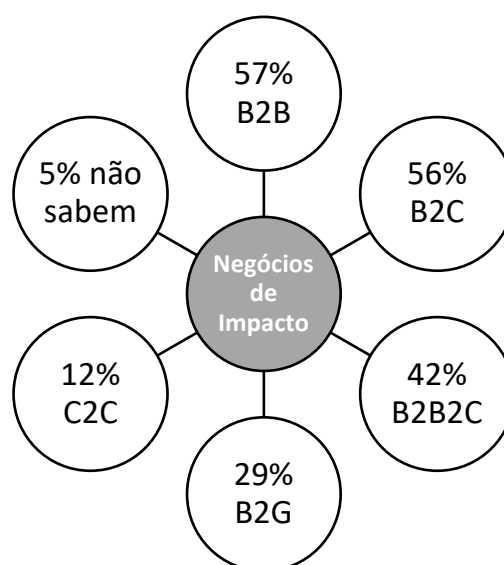
Fonte: Pipe Social (2019).

Os modelos de negócios autodeclarados na pesquisa mostram diversos relacionamentos adotados pelas organizações em suas estruturas comerciais (PIPE SOCIAL, 2019):

- B2B (*business to business*) - negociações comerciais entre empresas;
- B2C (*business to consumer*) - negociações diretas entre empresa produtora, vendedora ou prestadora de serviços e os consumidores;
- B2B2C (*business to business to consumer*) - negociações com três estágios integrados e identificados com a modalidade *e-commerce* (comércio eletrônico), onde ocorre a venda de produto ou serviços de uma empresa para outra que revende para o consumidor;
- B2G (*business to government*) - negociações com organismos públicos, licitações e pregões eletrônicos;
- C2C (*consumer to consumer*) - negociações diretas entre os próprios consumidores via plataformas *on-line*.

No mapeamento, os empreendedores tinham o direito de resposta múltipla sobre tais aplicações. Os empreendimentos podem utilizar simultaneamente diferentes estratégias. A Figura 8 retrata os percentuais dos modelos de negócios mencionados na pesquisa.

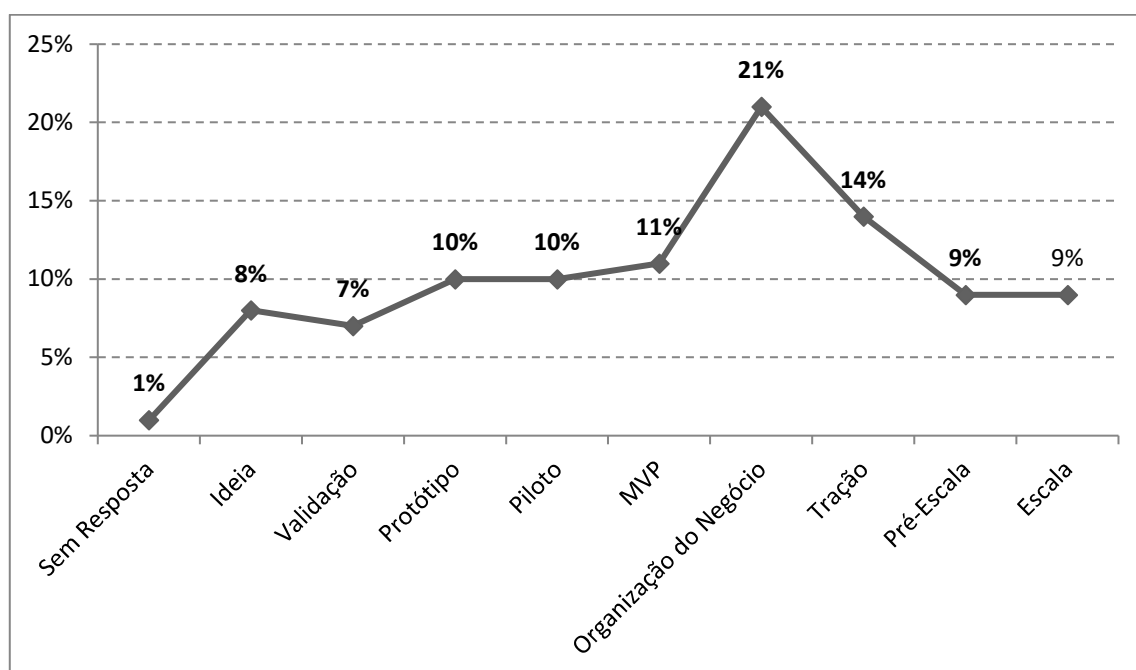
Figura 8 - Práticas de relacionamento comercial em negócios de impacto no Brasil



Fonte: Pipe Social (2019).

A investigação nacional da Pipe Social levantou o faturamento dos negócios de impacto no último ano antes do mapeamento. Os resultados apontam para o domínio de organizações de micro e pequeno porte (PIPE SOCIAL, 2019): 43% dos negócios ainda não faturaram; 34% faturaram até R\$100 mil; 11% entre R\$101 mil - R\$500 mil; 5% entre R\$501 mil - R\$1 milhão; 3% entre R\$1 milhão - R\$2 milhões; 4% faturaram acima de R\$2 milhões. Estes dados cruzam com diferentes fases onde se encontram os negócios de impacto. Idealmente uma jornada do negócio passaria pelas etapas (PIPE SOCIAL, 2017, 2019): (i) ideia; (ii) validação da ideia; (iii) protótipo; (iv) piloto; (v) MVP (*Minimum Viable Product* ou produto mínimo viável); (vi) organização do negócio; (vii) tração; (viii) pré-escala; (ix) escala. A amostra nacional mapeada apresenta a configuração ilustrada na Figura 9, segundo critérios de agrupamento por fases da jornada ideal de um negócio.

Figura 9 - Projeção dos negócios de impacto sobre as fases do empreendimento



Fonte: Pipe Social (2019).

Em síntese, os negócios de impacto no Brasil não possuem um formato jurídico específico. São empreendimentos identificados como organizações da sociedade civil, cooperativas ou empresas. Quanto ao tempo de funcionamento, são iniciativas empresariais "jovens", sugerindo um perfil emergente das organizações. Os empreendedores fundadores, na maioria, são homens. O setor tem supremacia

numérica de micro e pequenas organizações, segundo critérios específicos de faturamento anual no Brasil. Este aspecto de porte empresarial é relevante pois justifica a ênfase da tese neste recorte e reforça o contexto de análise escolhido. As organizações concentram-se, principalmente, nas regiões Sudeste e Sul do país. As áreas temáticas mais impactadas, vinculadas aos objetivos socioambientais dos negócios de impacto, são tecnologias verdes e cidadania. O modelo de relacionamento comercial praticado é diversificado (B2B, B2C, B2B2C, B2G ou C2C), não representando um padrão, mas sim, diversas opções de estruturas para negociações. Além disso, as práticas não possuem efetivamente as mesmas proporções, potencializando novas frentes de trabalho nos tipos de relacionamentos menos frequentes. Os empreendimentos se identificam com o formato híbrido, missão social ou ambiental sendo autossustentável economicamente. Porém, este estágio é alcançado gradualmente. Neste ponto, o propósito do negócio e a intencionalidade dos envolvidos é de extrema relevância na condução das ações e tomadas de decisão. O recurso financeiro é declarado como a maior barreira para o crescimento dos empreendimentos (FTFS, 2018a). Mas as solicitações de ajuda dos empreendedores sociais não se limitam aos aspectos de financiamento, tem destaque ainda a mentoria em fases iniciais da jornada e a melhoria em comunicação, *networking*, pessoas e processos para a gestão do negócio em fase de amadurecimento e tração (PIPE SOCIAL, 2019). Até porque, parte significativa dos negócios de impacto no Brasil já está em fases avançadas de desenvolvimento e busca por escala do negócio.

2.2 Dimensões de análise para negócios de impacto

Com a seção anterior (2.1), é possível destacar assuntos acerca de (não necessariamente nesta ordem): propósito; empreendedor; inovação; negócios; partes interessadas; desafios sociais e ambientais. O que vai ao encontro dos temas levantados no conjunto de lacunas achadas na literatura para sustentação desta tese. O mesmo é sintetizado no Quadro 1 (capítulo 1) e retrata cinco dimensões de análise para negócios de impacto: (i) empreendedor social; (ii) criação de valor socioambiental; (iii) ecossistema do negócio de impacto; (iv) orientação de mercado; (v) aprendizagem e desenvolvimento.

Para a investigação das práticas gerenciais em negócios de impacto, julga-se necessário o detalhamento das respectivas dimensões. A visão clara das categorias potencializa as condições de exploração das lacunas e estabelece os contornos de cada subconjunto.

2.2.1 Empreendedor social

Importante salientar que para esta pesquisa o termo social fundamenta-se em três aspectos (MORRISON; RAMSEY; BOND, 2017; RAMUS; VACCARO, 2017; REY-MARTÍ; RIBEIRO-SORIANO; SÁNCHEZ-GARCÍA, 2016): (i) benefício econômico; (ii) benefício ambiental; e (iii) benefício a qualidade de vida. A dimensão empreendedor social envolve questões comportamentais, habilidades e motivações do líder do empreendimento (CHOI; MAJUMDAR, 2014). O empreendedor social é considerado o agente da mudança, da inovação social, e a referência na liderança da empresa híbrida (MORRISON; RAMSEY; BOND, 2017; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; PADILLA-MELÉNDEZ; AGUILA-OBRA; LOCKETT, 2014; STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015).

Mas o que difere um empreendedor social de um empreendedor tradicional? Basicamente, é seu foco no atendimento de uma fragilidade ou aspecto de subsistência de uma comunidade (BARKI et al., 2015) e a gestão de conflitos internos no negócio com dilema socioeconômico (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Razões altruístas e motivação pelo coletivo estimulam os empreendedores sociais na condução de seus negócios (ESTRIN; MICKIEWICZ; STEPHAN, 2016). Mas é fundamental a definição e declaração da missão social na empresa, para alinhar objetivos e ações da organização (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015).

Desta forma, o empreendedor social atua proativamente a partir de uma missão social, sendo motivado pelo desejo de ajudar necessitados, resolver problemas sociais complexos e criar soluções inovadoras. Busca criar valor social de forma criativa, combinando recursos restritivos no desenvolvimento de produtos, serviços ou organizações promotoras de benefícios para a BoP (AGAFONOW, 2015; AKEMU; WHITEMAN; KENNEDY, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017).

A produção de bem-estar social é dependente e influenciada pela característica, postura e poder de mobilização do empreendedor social

(BERNARDINO; FREITAS SANTOS, 2015; BRIEGER et al., 2020; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; FELDMAN, 2014; MASTRANGELO; BENITEZ; CRUZ-ROS, 2017). O perfil do empreendedor social reflete na cultura do negócio (HESTAD; TÀBARA; THORNTON, 2020). Se o líder é focado em vendas, a organização tende a cultura de *marketing*. Se a liderança é mais técnica, o negócio tende a cultura tecnológica (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015).

2.2.2 Criação de valor socioambiental

Valor social é precedido por uma missão social e representa a evolução do bem-estar de pessoas, comunidades ou sociedades (STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015). A perspectiva ambiental acompanha o mesmo raciocínio. A missão social conduz a criação de impacto positivo e direciona esforços para a resolução de problemas sociais, tais como, desemprego, desigualdade social, degradação ambiental, exclusão e baixa qualidade de vida (FELDMAN, 2014; GALINDO; MÉNDEZ, 2014; RAMUS; VACCARO, 2017). Na composição e geração de valor a inclusão social deve constar (LASHITEW; BALS; VAN TULDER, 2020; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015).

Visto como um processo, a criação de valor socioambiental em uma empresa híbrida implica em explorar oportunidades de avanços sociais e/ou ambientais de forma inovadora. Com base no mercado e dentro da lógica de coexistência de resultados sociais e econômicos (ENGELKE et al., 2015), as ações de impacto são fundamentadas no sustento, na autoestima e na liberdade de servidão de seus beneficiários (SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014). O valor socioambiental criado pode não impactar apenas os indivíduos diretamente relacionados com o empreendimento, suas famílias também são potencialmente beneficiadas. Isso decorre do aumento do nível de renda familiar, do desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015).

Existe o risco da oferta desordenada de bens e serviços para a BoP, uma estratégia de ampliação de consumo com baixa ecoeficiência, provocando aumento da degradação ambiental (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Como suporte gerencial, a medição de desempenho é destacada como elemento central na condução e manutenção de empreendimentos híbridos (GAMBLE; BEER, 2017; MOLECKE; PINKSE, 2017).

Esta categoria aborda a natureza de valores socioambientais e a mensuração do impacto gerado no ambiente de empresas híbridas. Envolve conceitos contestáveis (CHOI; MAJUMDAR, 2014) e de difícil avaliação (HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016; IZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; MOLECKE; PINKSE, 2017; STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015).

2.2.3 Ecossistema do negócio de impacto

As organizações híbridas são concebidas para resolver problemas sociais e ambientais por meio de atividades empresariais em diferentes contextos - sociais, culturais, políticos e econômicos (HESTAD; TÀBARA; THORNTON, 2020; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Na dimensão ecossistema do negócio de impacto são tratados tópicos como estruturação organizacional e governança, aspectos culturais e legais locais, formação de parcerias e incentivos governamentais aos negócios (CHOI; MAJUMDAR, 2014).

Ponderando o fato de setores tradicionais direcionarem seus esforços para a criação de riqueza particular, na economia social a intenção está voltada para a valorização da redistribuição de recursos aos mais necessitados (AGAFONOW, 2015). Esta mudança pode ser conduzida com soluções inovadoras e autossustentáveis para a BoP (ENGELKE et al., 2015; KOLK; LENFANT, 2016; LASHITEW; BALS; VAN TULDER, 2020), tratando de forma criativa múltiplas demandas conflitantes das partes interessadas (MAIR; MAYER; LUTZ, 2015; PINTO, 2019). Há fatores indutores de resultados positivos (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019): (i) relacionamento com as partes interessadas - parceria entre fornecedores e comunidades, inserção no mercado de trabalho, gestão participativa, ganhos de produtividade; (ii) redução dos custos de transação - parcerias com empresas com fins lucrativos e da sociedade civil; (iii) replicação do modelo - novas iniciativas reforçando as economias de escala.

A ligação entre negócios de impacto, sociedade civil e o setor privado é um fato cada vez mais comum. Julga-se necessária tal aproximação para geração e ampliação de impacto positivo e para sustentabilidade do negócio (BRUGMANN; PRAHALAD, 2007; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019). No entanto, reconhecendo que o modelo de governança em vigor

influencia os resultados de uma empresa híbrida (MSWAKA; ALUKO, 2015), especial atenção deve ser dada ao tema e para aspectos correlatos.

O cumprimento de uma missão social está relacionado com a estrutura organizacional adotada, com a governança, com os recursos operacionais e fornecedores disponíveis, com o conhecimento sobre as necessidades locais e do mercado consumidor (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; MSWAKA; ALUKO, 2015; STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015). Para o desenvolvimento do negócio de impacto a gestão deve ponderar o atendimento das necessidades de subsistência de curto prazo e os compromissos de impacto socioambiental de longo prazo (MOSER; GONZALEZ, 2015; YIN; CHEN, 2019).

Algumas dificuldades enfrentadas por empreendimentos sociais podem ser citadas (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015): processo de importação; certificação de qualidade para comercialização de produto; acesso a informações; taxas de impostos; falta de contratos formais; pouca transparência na prestação de contas; preconceito cultural; governança; burocracia nacional.

2.2.4 Orientação de mercado

Em geral, a dimensão orientação de mercado trata do alinhamento entre objetivos sociais e financeiros, de ofertas para BoP e de modelos de negócio de impacto positivo e autossustentáveis (CHOI; MAJUMDAR, 2014). Esta categoria se concentra no desafio de harmonizar a relevância socioambiental de um negócio de impacto com suas iniciativas para geração de lucro econômico. Uma combinação que pode resultar em sinergia e tensões (IIZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; MONGELLI et al., 2019; YIN; CHEN, 2019). Equilibrar objetivos sociais ou ambientais com retorno financeiro para realimentar o empreendimento é um grande desafio (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; RAMUS; VACCARO, 2017; SABATIER et al., 2017), incluindo sua dinâmica em função de alterações nos cenários internos e externos à organização (HESTAD; TÀBARA; THORNTON, 2020; ROY; KARNA, 2015; STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015).

Desvendar estratégias para alinhar a missão social com ações orientadas ao mercado pode revelar novos horizontes gerenciais para viabilizar negócios de impacto

e a luta contra problemas sociais e ambientais. Mas existem dificuldades para se atingir o mercado alvo e a sustentabilidade (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015): baixo poder aquisitivo; escassez de pessoal capacitado; poder de divulgação e *marketing*.

Diversas vezes o mercado de atuação escolhido propositalmente por negócios de impacto são segmentos mal estruturados e escassos de recursos. Isso exige posicionamentos responsáveis e equilibrados em suas ações, tais como: foco na missão social, preços adequados às condições de pagamento do cliente e alinhados com a sustentabilidade financeira do negócio; eficiência operacional; controle e avaliação de impactos e desempenho, tanto sociais quanto financeiros (AGAFONOW, 2015; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016).

É difícil construir uma identidade com a BoP, um senso de pertencimento do grupo além dos limites da sua própria localidade. De outro lado, considerando que a geração de capital social está relacionada com uma rede de reciprocidade, confiança e cooperação mútua, oportunidades podem surgir com esta linha de trabalho. Além disso, a redução da incerteza nos investimentos tem ligação efetiva com fornecedores e distribuidores equilibrando oferta e demanda, cocriação de produtos com a comunidade, oferta de preço justo e suporte pós-venda (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015).

2.2.5 Aprendizagem e desenvolvimento

Nesta dimensão os diferentes tipos e formas de desenvolvimento de estratégias inovadoras em negócios de impacto são abordados (CHOI; MAJUMDAR, 2014). A inovação social pode levar as organizações híbridas a atingirem novas estruturas organizacionais, ao desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços diferenciados, ao aperfeiçoamento dos processos no empreendimento. Enfim, permitir melhores ofertas e condições para o enfrentamento de problemas sociais e ao desenvolvimento de locais desassistidos (AKEMU; WHITEMAN; KENNEDY, 2016). Organizações inovadoras respondem melhor aos distúrbios sociais (GRADDY-REED; FELDMAN, 2015; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019; YIN; CHEN, 2019).

O desenvolvimento de novos produtos pode ser alcançado através de parcerias com universidades, centros de tecnologia, sociedade civil e/ou empresas privadas (BORCHARDT et al., 2019; BRUGMANN; PRAHALAD, 2007; KO; LIU, 2020). A

inovação tecnológica aplicada nos produtos em negócios de impacto pode reverter em ampliação de receita, como a lógica já praticada por empresas tradicionais (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015).

Todavia, os pressupostos tradicionais são insuficientes e um processo contínuo de aprendizagem é requerido (IIZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015). A mera utilização de técnicas usuais do setor privado, independentemente de seu histórico bem-sucedido, não representam necessariamente garantia de resultados satisfatórios em empreendimentos sociais (IIZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019).

Evoluindo, a inovação social é conducente a avanços quanto a redução da pobreza e ao bem-estar de pessoas e comunidades, por meio do emprego ou da empregabilidade, do consumo ou do acesso, da propriedade ou da participação, da quantidade ou da qualidade de vida, por exemplo (BUCHER; JÄGER; PRADO, 2016; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; KOLK; LENFANT, 2016; REYNOSO et al., 2015; SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014; WINDRUM et al., 2016). Parece haver interação entre inovação social e impacto positivo (MONGELLI et al., 2019), pois as mudanças almejadas e posições conquistadas dependem de movimentos inovadores e os resultados alcançados vão exigir outros novos elementos ou estratégias das organizações híbridas.

2.3 Gestão em empresas emergentes

Visto as vertentes conceituais, a amplitude e as dimensões de análise em negócios de impacto, percebe-se a característica de dubiedade ou ambiguidade nas decisões dos gestores ao longo do caminho de desenvolvimento e existência de um empreendimento deste tipo. O risco inerente ao campo de trabalho leva a investigar a perspectiva de gestão baseada em empresas emergentes atuantes em ambientes de extrema incerteza.

Organizações emergentes que estão fortemente expostas a situações incertas são as *startups*, por exemplo. Uma *startup* é reconhecida como uma instituição humana que busca viabilizar um negócio escalável e recorrente desenvolvendo produtos e/ou serviços inovadores. Em geral, possuem restrições de recursos e atuam sob condições de extrema incerteza, exigindo modelos de gestão diferenciados. Não

é uma miniatura de grande empresa. Não se desdobra a partir de um grande plano e prognósticos padrão. Entretanto, a *startup* se adapta rapidamente e melhora continuamente a visão do negócio na medida em que aprende com o ambiente externo, principalmente com os clientes (BLANK, 2013; EISENMANN; RIES; DILLARD, 2011; RIES, 2012). *Startups* vão além dos produtos ou serviços oferecidos, de inovações tecnológicas, de atender clientes ou gerar receita, são iniciativas intensamente humanas que aprendem a desenvolver um negócio sustentável. Enquanto empresas estabelecidas prioritariamente executam modelos de negócio, *startups* desejam encontrar um (BLANK, 2013; RIES, 2012).

Neste cenário, o uso de princípios gerenciais, possivelmente específicos, são importantes para o desenvolvimento do negócio. Um conjunto de mecanismos de ação empreendedora para articulação de aspectos do ambiente interno com outros do ambiente externo da organização pode promover sua identidade e resiliência, além de novos mercados, mudanças na sociedade (VENKATARAMAN et al., 2012) e geração de novos conhecimentos (BREUER, 2013). Para as escolhas neste sentido, em especial nas empresas de menor porte, recomenda-se combinar de forma dinâmica elementos de planejamento e aprendizagem (BRINCKMANN; GRICHNIK; KAPSA, 2010), ou seja, lógicas preditivas e de controle. No entanto, em situações de alta incerteza, a ênfase em abordagens de controle tende a ser mais eficaz (WILTBANK et al., 2009). Neste passo, nas próximas seções são apresentados alguns modelos alternativos para gestão de empreendimentos identificados com ecossistemas constantemente mutáveis, com grandes riscos e excessivamente incertos. Conjuntura esperada para negócios de impacto.

2.3.1 *Effectuation*

A lógica *effectuation* é uma perspectiva para processos de decisão orientados ao controle, onde as disponibilidades do empreendimento determinam as escolhas do negócio (SARASVATHY, 2001). Em outras palavras, quando a lógica *effectuation* é aplicada, os tomadores de decisão atuam no negócio em função daquilo que têm, daquilo que sabem e com quem trabalham, sem a obrigatoriedade de visão predeterminada ou validada (NELSON; LIMA, 2019; WILTBANK et al., 2009). A estratégia de planejamento empresarial tradicional - formal e analítica - é

desqualificada. Julga-se que sendo possível controlar o futuro, é desnecessário prevê-lo (SARASVATHY, 2001).

Nesta abordagem, o foco é identificar e trabalhar com todo e qualquer parceiro interessado, expandindo a rede através de processos de autosseleção. Ao longo do tempo, a interação entre empreendedores e parceiros determinam os rumos da organização, transformando o ambiente onde operam (WILTBANK et al., 2009). Destaque para a importância dos *stakeholders* e alianças no desenvolvimento e aproveitamento de oportunidades (SARASVATHY, 2001; VENKATARAMAN et al., 2012). A lógica *effectuation* segue quatro princípios apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Princípios da lógica *effectuation*

Fundamento	Descrição
Perda aceitável	Avaliar a perda aceitável em vez de definir retornos esperados. Preferir a criação de opções de futuro, a partir de várias experimentações, em detrimento a maximização de retornos no presente.
Alianças estratégicas	Enfatizar alianças estratégicas e compromissos com as partes interessadas em vez de prover análises competitivas. Valorizar os acordos prévios de modo a reduzir e/ou eliminar incertezas e barreiras de entrada.
Explorar contingências	Explorar contingências que acontecem inesperadamente ao longo do tempo em vez de conhecimento preexistente. Salvo quando este conhecimento é reconhecido como gerador de vantagem competitiva.
Controlar o futuro imprevisível	Controlar um futuro imprevisível em vez de prever um futuro incerto. Se é possível controlar o futuro, não é preciso prevê-lo.

Fonte: Sarasvathy (2001).

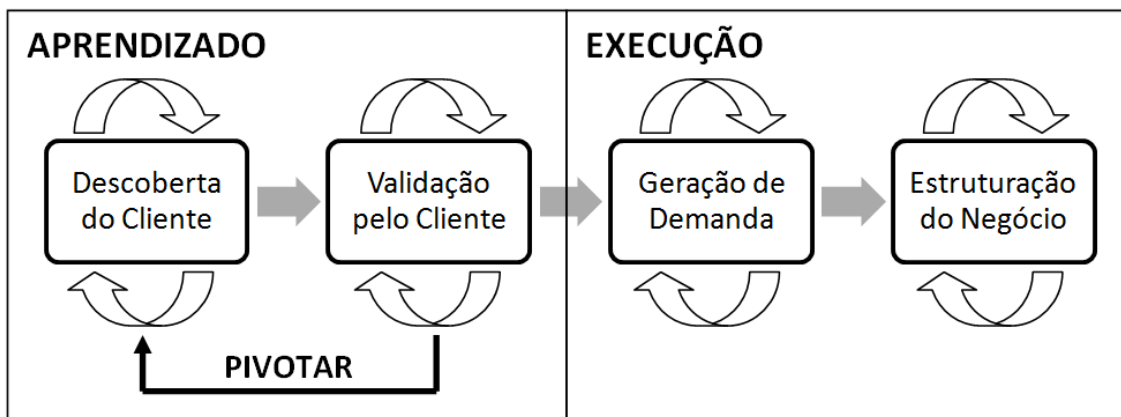
2.3.2 *Customer Development*

Outra proposta para gestão de organizações em ambientes de extrema incerteza é a metodologia *Customer Development* (Desenvolvimento de Clientes) (BLANK, 2006). A metodologia foi desenvolvida no contexto das *startups*, estruturando um modelo de desenvolvimento e replicação de negócios. Na essência, uma sequência de passos focados na aprendizagem e descoberta do cliente, orientando os gestores para responderem questões relacionadas com o mercado alvo, o próprio cliente, a formação de equipe e ao ganho de escala do negócio. Entender o comportamento do cliente é central neste processo. Valoriza-se a aprendizagem vinda da dinâmica com potenciais clientes e necessidades de mercados incertos para

especificar os produtos, uma visão de fora para dentro da organização (BLANK, 2006, 2013). É um conjunto lógico que incorpora a filosofia de tentativa-erro durante uma sequência de testes de adequação de um modelo de negócio (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012). O *Customer Development* possui quatro estágios (Figura 10) (BLANK, 2006, 2013):

- Descoberta do cliente (*customer discovery*) - etapa de entendimento dos problemas e necessidades do cliente para geração de hipóteses sobre o negócio e experimentação das mesmas via um produto mínimo viável (*minimum viable product* - MVP);
- Validação pelo cliente (*customer validation*) - teste e comprovação do produto em campo com os primeiros clientes, assim como, desenvolvimento de um modelo de vendas replicável;
- Geração de demanda (*customer creation*) - direcionamento da demanda potencial ao canal de vendas da organização e esforços para crescimento rápido do negócio;
- Estruturação do negócio (*company building*) - formatação dos departamentos visando uma organização formal, tendo como alicerces a aprendizagem e a descoberta.

Figura 10 - Modelo *Customer Development*



Fonte: Blank (2013).

Este processo contínuo é chamado de quatro passos para a epifania. (BLANK, 2006). Cada estágio possui ciclos definidos e iterativos de geração de conhecimento, onde seu respectivo resultado serve de entrada para o estágio seguinte. O não cumprimento de uma etapa de aprendizagem, revelado por *feedback* do cliente

rejeitando hipóteses do negócio, exige um realinhamento das ações iniciais. Este movimento de giro ou mudança com retorno a um estágio anterior significa pivotar (do termo original, *pivot*) (BLANK, 2013). Todas as hipóteses do negócio devem ser questionadas ou falseadas testando uma série de MVPs. Um MVP representa uma hipótese traduzida em um menor conjunto possível de atividades, ou seja, uma versão de produto com uso minimizado de recursos mas suficiente para validar ou invalidar uma suposição (EISENMANN; RIES; DILLARD, 2011).

O período de desenvolvimento e lançamento de um MVP deve ser o mais breve possível, aumentando a chance de *feedback* do cliente (BLANK, 2013; YORK; DANES, 2014). Cada teste oferece a oportunidade para o empreendedor decidir entre perseverar ou pivotar seu modelo de negócio. Este é o caminho de evolução para um negócio sustentável (EISENMANN; RIES; DILLARD, 2011).

O modelo *Customer Development* possui duas macro fases: aprendizado e execução (BLANK, 2013). Na fase de aprendizado a organização busca definir o mercado, lançar o produto e satisfazer as necessidades do cliente, em síntese, entender o cliente e identificar um modelo de vendas escalável e replicável (BLANK, 2013; YORK; DANES, 2014). O momento de adequação ao mercado é reconhecido como *product/market fit*, onde um produto apto a atender as necessidades dos clientes-alvos está pronto para começar a escalonar. O risco do negócio está diretamente associado as decisões neste estágio (EISENMANN; RIES; DILLARD, 2011; YORK; DANES, 2014). Após certificado todos os testes e a viabilidade do produto ou serviço parte-se para a segunda fase (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012). Já na outra fase, o foco é na execução e crescimento rápido do negócio (BLANK, 2013; YORK; DANES, 2014).

2.3.3 *Lean Startup*

A metodologia *Lean Startup* se apoia em um conjunto de teorias e ferramentais, incluindo a manufatura enxuta, a prototipagem rápida, modelo de negócio canvas, o *design thinking* e os métodos ágeis (BLANK, 2013; MANSOORI, 2017; RIES, 2012; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012). Neste sentido, a lógica *effectuation* (NELSON; LIMA, 2019; ver SARASVATHY, 2001; WILTBANK et al., 2009) e o modelo *Customer Development* (ver BLANK, 2006, 2013) também são lembrados como bases, porém na *Lean Startup* podem ser chamados de empreendedorismo baseado

em hipóteses (*hypothesis-driven entrepreneurship*) (ver EISENMANN; RIES; DILLARD, 2011) ou ciclo de *feedback* construir-medir-aprender (*Build-Measure-Learn*) (ver RIES, 2012). Como efeito, nesta perspectiva busca-se maximizar a quantidade de informações com rápidas e frugais validações em campo para minimizar as incertezas do negócio (EISENMANN; RIES; DILLARD, 2011; RIES, 2012). Uma lógica de falhar rápido para aprender continuamente (BLANK, 2013), mas com baixo custo (HARMS, 2015).

É um processo de aprendizagem através de experimentação para desenvolvimento de um negócio sustentável (EISENMANN; RIES; DILLARD, 2011; RIES, 2012). O núcleo das decisões está na análise dos dados empíricos obtidos pelo *feedback* de clientes reais (HARMS, 2015; MANSOORI, 2017).

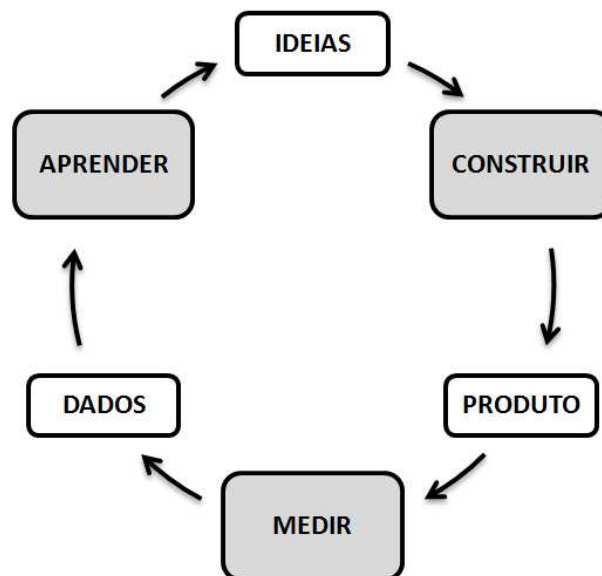
Evitando desperdícios e otimizando recursos, a metodologia *Lean Startup* pode ser vista como um conjunto de práticas de gestão para potencializar o desenvolvimento bem-sucedido de uma *startup* ou outro empreendimento exposto a grandes incertezas (RIES, 2012). As tarefas iniciais de uma nova iniciativa são difíceis e complexas (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012). Neste passo, a *Lean Startup* mostra-se como uma proposta que minimiza o risco nos processos de lançamento de um produto ou serviço, estimula a inovação e reforça as oportunidades de retorno aos investidores (BLANK, 2013). Visa criar uma dinâmica de gestão equilibrando a visão do empreendedor sobre o negócio com a real necessidade do mercado (EISENMANN; RIES; DILLARD, 2011). Cinco princípios são defendidos (RIES, 2012):

- Empreendedores estão por toda parte - utilizando o conceito de empreendedorismo, qualquer pessoa que deseja criar novos produtos e serviços em um cenário de extrema incerteza pode estar inserida em uma *startup*. Isso implica que o método *Lean Startup* pode ser aplicado em empresas de qualquer porte e em qualquer setor;
- Empreender é administrar - uma *startup* deve ser vista como uma instituição, não como um produto. Sendo assim, deve ser gerida de forma adequada ao seu contexto de intensa incerteza, exigindo novo modelo de gestão;
- Aprendizado validado - *startups* aprendem a desenvolver um negócio sustentável por meio de experimentos frequentes para validação dos elementos formadores da visão do empreendedor;

- Construir-medir-aprender (*Build-Measure-Learn*) - a principal atividade em uma *startup* é transformar ideias em produtos ou serviços, medir a reação dos clientes em função de tais ofertas, e assim, aprender com o caso e decidir por pivotar ou perseverar. Este ciclo de *feedback* deve ser acelerado;
- Contabilidade para inovação - é importante em uma *startup* a medição do progresso, a definição de marcos e a priorização de trabalhos para melhorar os resultados do negócio e fortalecer o desempenho do empreendedor.

O ciclo de *feedback* construir-avaliar-aprender (Figura 11) é central na metodologia *Lean Startup*. O processo tem três etapas que promovem experimentos e aprendizagem alicerçados nos cinco princípios (RIES, 2012; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012):

Figura 11 - Ciclo de *feedback* construir-avaliar-aprender



Fonte: Ries (2012).

- Construir - o ciclo de *feedback* parte de uma ideia. Esta ideia deve descrever a visão do empreendedor em forma de hipóteses de valor e de crescimento. Cada hipótese deve ser testada. Com estas definições, um MVP é desenvolvido o mais rápido possível e com o mínimo esforço. Sem o MVP não é possível completar o ciclo. A validade do MVP é

referenciada pela reação de potenciais clientes em contato com o mesmo.

- Medir - nesta fase deve ser medido e verificado o estado de progressão do modelo da *startup*. Esta avaliação é importante no processo decisório do negócio. O *feedback* qualitativo e quantitativo dos clientes é importante para a próxima fase;
- Aprender - Por fim, os dados da fase anterior alimentam a estrutura de tomada de decisão. Se uma hipótese é refutada, pivotar. Novas hipóteses serão geradas e testadas na próxima iteração. Caso contrário, perseverar com a especificação do negócio. O ciclo deve ser retomado até finalizar todos os testes de hipóteses. O fechamento em ciclos rápidos e repetitivos levam a aprendizagem validada e o desenvolvimento de um negócio sustentável, no mínimo período de tempo total.

A *Lean Startup* requer uma organização flexível e ágil suficiente para enfrentar seus desafios (RIES, 2012). Além disso, existem situações não favoráveis para aplicação da metodologia. Casos onde as vantagens tendem a ser limitadas são (BREUER, 2013; EISENMANN; RIES; DILLARD, 2011): quando os erros no negócio não são tolerados; quando é baixa a incerteza sobre a demanda do cliente; quando o produto exige ciclos longos de desenvolvimento não permitindo lançamentos rápidos e frequentes. Nestas condições, outras abordagens devem ser implementadas.

2.4 Considerações finais do capítulo

Foi percorrido neste capítulo a evolução do campo negócios de impacto, explorando os debates encontrados na literatura sobre diferentes eixos conceituais, incluindo a abordagem europeia, a norte-americana, a asiática e a latino-americana. Os desenvolvimentos distintos dos respectivos eixos e os aspectos de aproximação entre eles foram estudados, ou seja, convergências e divergências conceituais. Julga-se que este caminho permitiu entender melhor a perspectiva brasileira sobre o campo em estudo, alcançando os atuais limites teóricos e uma visão ampla do cenário nacional dominado por empresas "jovens" de micro e pequeno porte.

Outro passo foi detalhar as dimensões para análise de organizações híbridas. Como efeito, foi possível organizar uma estrutura lógica para análise de negócios de impacto. O Quadro 7 explicita o rastro de raciocínio do conceito central adotado nesta tese para negócios de impacto (definição), passando pelos critérios para enquadramento dos empreendimentos (critérios), chegando nas dimensões propostas para análise destas organizações (dimensões). É reconhecida a existência de áreas de sobreposição entre critérios e dimensões. Os respectivos relacionamentos não são necessariamente diretos e exclusivos como na ilustração. A configuração apenas organiza e destaca as inter-relações mais fortes. A visão holística sobre a estrutura sugerida deve prevalecer.

Quadro 7 - Estruturação das dimensões de análise para negócios de impacto

Definição	Critérios	Dimensões
"Negócios de Impacto são empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo e de forma sustentável" (FTFS, 2015)	"Têm propósito de geração de impacto socioambiental positivo explicitado na sua missão" (FTFS, 2018a)	Empreendedor social
	"Conhecem, mensuram e avaliam, periodicamente, seu impacto gerado" (FTFS, 2018a)	Criação de valor socioambiental
	"Possuem governança que dá atenção aos interesses da comunidade, clientes e investidores" (FTFS, 2018a)	Ecosistema do negócio de impacto
	"Têm lógica econômica para geração de receita própria" (FTFS, 2018a)	Orientação de mercado Aprendizagem e desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

O último ponto do capítulo tratou do levantamento feito sobre alternativas para gestão de negócios inseridos em ambiente de absoluta incerteza. O pressuposto é que as circunstâncias e os comportamentos de *startups* são semelhantes a conjuntura de negócios de impacto, principalmente no nível de gestão. Foi encontrado na literatura saídas para o enfrentamento de desafios gerenciais em negócios submetidos a extrema incerteza. A lógica *effectuation*, o modelo *Customer Development* e a metodologia *Lean Startup*, sublinhando o elemento produto mínimo viável (MVP) e o fundamento pivotar, foram elucidados. Este conjunto molda potenciais rotas para estratégias gerenciais onde na organização de um negócio

predominam: a ação humana (SARASVATHY, 2001; WILTBANK et al., 2009); atividades empreendedoras não lineares e imprevisíveis (VENKATARAMAN et al., 2012); o foco na aprendizagem e no controle dos eventos (BLANK, 2006; SARASVATHY, 2001); a imposição em inovação (BLANK, 2013); o comprometimento com os interesses de todos os envolvidos (BLANK, 2006; WILTBANK et al., 2009); a redução de desperdícios e otimização dos recursos (HARMS, 2015; RIES, 2012); a comunicação direta com o ambiente externo (HARMS, 2015; MANSOORI, 2017); a velocidade e flexibilidade na capacidade de adaptação das linhas de trabalho (BLANK, 2013; RIES, 2012); e o interesse em promover uma iniciativa sustentável (EISENMANN; RIES; DILLARD, 2011; YORK; DANES, 2014).

Parte-se neste momento para o capítulo 3, onde serão exibidos os procedimentos metodológicos que amparam esta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo retrata o delineamento da pesquisa. Está dividido em três seções. A primeira é dedicada a classificação da pesquisa, incluindo suas justificativas. Na segunda, são apresentados os procedimentos metodológicos para o efetivo alcance dos objetivos desta tese. Por fim, na terceira seção é detalhado o método de trabalho adotado, descrevendo seu conjunto de etapas através dos 14 passos de desenvolvimento da pesquisa.

3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa é do tipo aplicada, caracterizada por seu interesse prático (MANSON, 2006). A tese visa a promoção da alavancagem dos desempenhos de negócios de impacto, o que indica tal natureza. Quanto aos objetivos, a pesquisa é enquadrada como exploratória (ELLRAM, 1996). Busca oferecer uma visão geral acerca da dinâmica de um fenômeno complexo e ainda não totalmente compreendido (DE MASSIS; KOTLAR, 2014; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002), desenvolvendo potenciais ideias ou hipóteses (ALVES-MAZZOTTI, 2006). Sendo esta uma investigação orientada pela evidenciação de barreiras e indutores ao longo do ciclo de vida de um negócio de impacto, voltada para a proposição de um conjunto de recomendações gerenciais, atesta esta classe.

Já a abordagem dos dados é considerada qualitativa (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; ELLRAM, 1996), resultante de informações subjetivas - julgamentos, relatos, opiniões e experiências de especialistas - escritas ou verbais. A tese fará uso extremo das considerações de especialistas, práticos e acadêmicos, para refletir a realidade em observação e possibilitar as devidas inferências. Em função das características pronunciadas, o método definido para esta pesquisa é o estudo de caso. Motivado pela aspiração de maior amplitude nas análises (LEVY, 2008), maior poder de interpretação dos fatos (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; LEWIS, 1998) e lidar com múltiplas variáveis de interesse (DE MASSIS; KOTLAR, 2014), são adotados estudos simultâneos de vários casos (ALVES-MAZZOTTI, 2006), ou seja, o estudo de caso múltiplo (EISENHARDT, 1989).

Quadro 8 - Classificação da pesquisa

Classificação	Tipo	Justificativa
Natureza	Aplicada	Visa promover os negócios de impacto e alcançar implicações gerenciais
Objetivo	Exploratório	Por desenvolver potenciais ideias sobre um fenômeno ainda não suficientemente compreendido
Abordagem	Qualitativa	Busca reflexão a partir de informações subjetivas de atores do campo em estudo
Método	Estudo de caso múltiplo	Requer investigação empírica em diferentes organizações ampliando as oportunidades de comparação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para esta estratégia de pesquisa deverão ser investigados de 4 a 10 (EISENHARDT, 1989) negócios de impacto. Outro argumento para as escolhas de pesquisa, remete a expectativa de ser orientado pela lógica de replicação (EISENHARDT, 1989), onde resultados semelhantes ou divergentes podem ser encontrados nas unidades de estudo (ALVES-MAZZOTTI, 2006; MARTINS, 2008; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002), potencializando a produção de proposições teóricas (DE MASSIS; KOTLAR, 2014) aplicáveis em diferentes contextos (EISENHARDT, 1989), a chamada generalização analítica.

Além da definição das unidades de análise, nova e importante frente de trabalho é demanda, a declaração do protocolo de pesquisa e as técnicas de coleta de dados (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). É prudente a utilização combinada de diferentes fontes de dados durante a pesquisa visando a ampla compreensão do caso (MARTINS, 2008). Potenciais fontes de coleta de dados qualitativos podem consistir em entrevistas, observações, documentos, entre outros (DE MASSIS; KOTLAR, 2014; EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; ELLRAM, 1996). Com frequência, entrevistas são apontadas como a principal técnica de coleta de dados (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Observações e documentos geralmente são considerados fontes adicionais. São utilizados para corroborar os achados anteriores e aumentar as evidências de campo (DE MASSIS; KOTLAR, 2014).

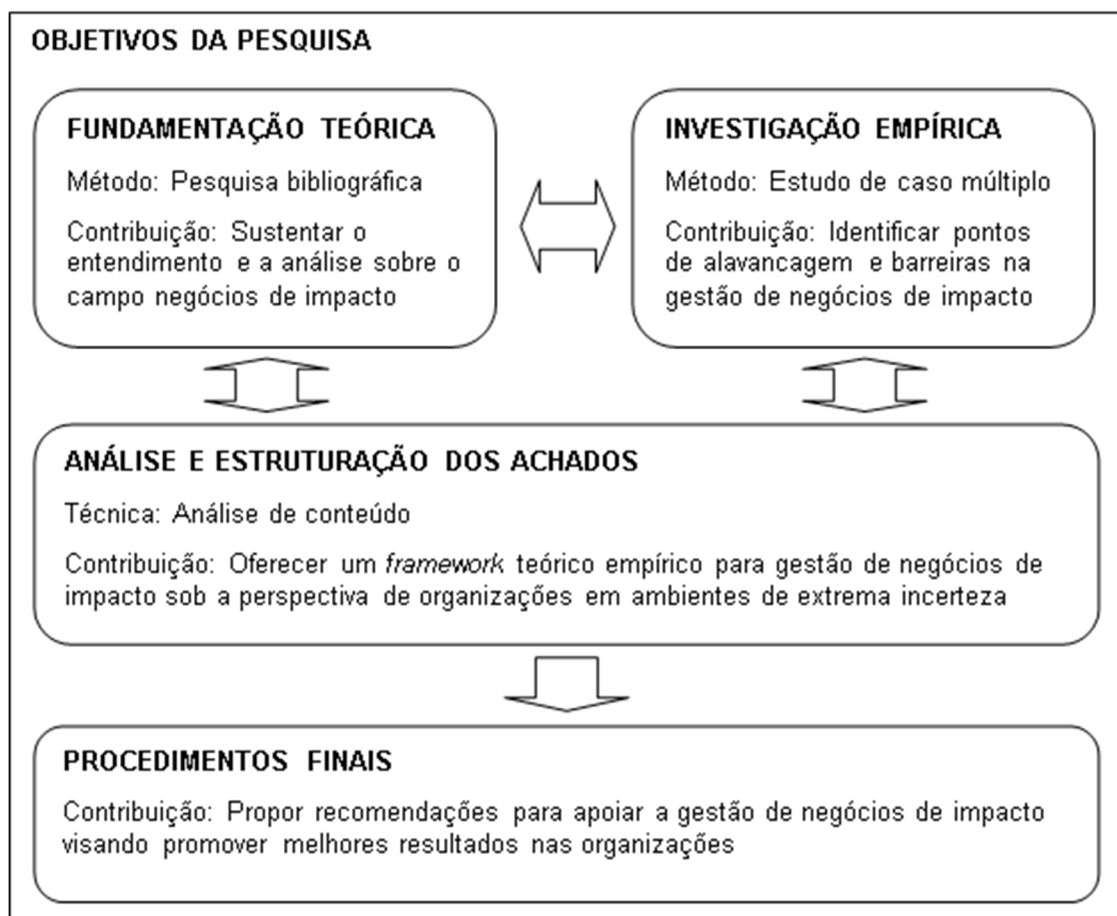
Finalmente, é necessário analisar os dados qualitativos. Um processo que exige organização e documentação dos dados (LEPPÄHO; PLAKOYIANNAKI; DIMITRATOS, 2015; MARTINS, 2008). Ainda mais que, geralmente, ocorre

simultaneamente com as etapas de coleta e de forma iterativa (DE MASSIS; KOTLAR, 2014; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002), incluindo na triangulação os achados na literatura (LEWIS, 1998). Análise de conteúdo é uma técnica indicada para esta fase (BARDIN, 2002; LEPPÄHO; PLAKOYIANNAKI; DIMITRATOS, 2015) e a utilização de *software* pode ser útil para codificação e tratamento dos dados. O uso de *software* de análise qualitativa de dados (*Qualitative Data Analysis - QDA*) é visto como um fator de validação dos procedimentos e seus resultados (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

3.2 Procedimentos metodológicos

Para o efetivo alcance do objetivo geral desta pesquisa, a partir da obtenção dos respectivos objetivos específicos, a Figura 12 ilustra o processo metodológico adotado.

Figura 12 - Processo metodológico adotado para a pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

De forma ampla, a lógica de investigação parte dos objetivos da pesquisa. Todas as ações são orientadas pelos objetivos estipulados, inclusive as considerações sobre os resultados encontrados.

Então, faz-se uma pesquisa bibliográfica para composição da fundamentação teórica dos procedimentos de campo e do exame dos achados de pesquisa. Esta fase sustenta o entendimento e a análise sobre o campo negócios de impacto.

Na sequência, tem a pesquisa empírica com a aplicação do estudo de caso múltiplo. O interesse nesta etapa é identificar pontos de alavancagem e barreiras na gestão de negócios híbridos.

Depois, análises reflexivas com as evidências de campo e os conteúdos da literatura são executadas. Isso para desenvolver um *framework* teórico empírico para gestão de negócios de impacto sob a lente de organizações em ambientes de extrema incerteza.

Por fim, visualizando o resultado anterior, a última fase é a proposição de um conjunto de recomendações para apoiar a gestão de negócios de impacto.

Na próxima seção é apresentado o desenvolvimento e particularidades dos procedimentos metodológicos, no caso, o método de trabalho.

3.3 Método de trabalho

O método de trabalho está organizado em quatro etapas principais e fracionado em 14 passos. O Quadro 9 exhibe o desmembramento do método de trabalho mostrando cada uma das etapas, seus respectivos passos ordenados, com sua descrição individualizada e o plano de execução previsto. Avançando, é apresentado o detalhamento para desenvolvimento de cada etapa da pesquisa.

Quadro 9 - Estrutura do método de trabalho

Etapa	Passo	Descrição	Plano
I	1	Contextualização e definição dos objetivos	Identificação do problema e definição dos objetivos de pesquisa.
	2	Fundamentação teórica	Revisão bibliográfica sobre o tema negócios de impacto
	3	Protocolo de pesquisa	Formatação do instrumento para investigação empírica
	4	Teste piloto	Aplicação do protocolo de pesquisa em um negócio de impacto visando possíveis ajustes e validação do instrumento
II	5	Critérios de seleção da amostra	Definição dos critérios de seleção e da amostra a ser pesquisada
	6	Procedimentos para coleta de dados	Estabelecer os procedimentos e técnicas para coleta de dados de campo
	7	Pesquisa de campo	Aplicação do estudo de caso múltiplo na amostra selecionada
III	8	Análise dos dados	Exame e tratamento dos dados teóricos e empíricos levantados
	9	Desenvolvimento do <i>framework</i> para gestão	Organização lógica e articulada das informações encontradas visando a formatação de um <i>framework</i> para gestão de negócios de impacto
	10	Validação acadêmica	Aprovação acadêmica do <i>framework</i> teórico empírico para gestão de negócios de impacto
	11	Proposição de recomendações gerenciais	Fornecer orientações para execução da gestão em negócios de impacto
	12	Consolidação das recomendações gerenciais	Aprovação das recomendações propostas com empreendedores sociais (especialistas empíricos)
IV	13	Verificação das contribuições	Apresentar as implicações teóricas e gerenciais
	14	Considerações finais	Expor as conclusões, limitações e oportunidades para novas pesquisas

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.1 Planejamento da etapa I

A primeira etapa parte da identificação do problema e definição dos objetivos. O capítulo 1 desta tese foi responsável por declarar estes aspectos gerais. A apresentação do tema negócios de impacto incluiu um conjunto de lacunas de pesquisa encontrado na literatura e sintetizado por categorias no Quadro 1. O exame de tais evidências levou a ponderar o seguinte problema a ser investigado: *como executar a gestão de negócios de impacto em micro e pequenas organizações brasileiras?* Esta questão norteou a formatação do objetivo geral da pesquisa e seu desdobramento em três objetivos específicos, já anunciados no trabalho.

O passo 2 consiste na construção da fundamentação teórica da pesquisa. Este plano remete ao capítulo 2 da tese - Referencial Teórico. A revisão bibliográfica

efetuada considerou bancos de dados, como: Web of Science; Scopus; ScienceDirect; Emerald; Taylor & Francis; Google Acadêmico; Plataforma SciELO. Além de *sites* institucionais específicos. Foram utilizados como termos de busca para identificação dos materiais: "empresa social"; "*social enterprise*"; "negócio social"; "*social business*"; "negócio inclusivo"; "*inclusive business*". Possíveis derivações e combinações das palavras-chaves foram consideradas como recurso de investigação. Foi privilegiada a coleta de dados oriundas de periódicos acadêmicos, pois configuram fontes distintas para o desenvolvimento de pesquisas (BIESENTHAL; WILDEN, 2014). A seção visou discorrer sobre tópicos envolvendo conceitos centrais de negócios de impacto e a conjuntura brasileira no tema, latentes dimensões de análise para organizações híbridas e potenciais alternativas para gestão de empresas emergentes que operam em ambiente de extrema incerteza. O levantamento feito buscou sustentar futuras ações de campo, enriquecer a triangulação de dados em processos de análise e amparar decisões de percurso.

Seguindo, tem-se o passo 3, a elaboração do protocolo de pesquisa. Aqui, a formatação do instrumento para investigação empírica. Neste sentido, com a fundamentação teórica (capítulo 2) foi possível detalhar a lógica de adoção das dimensões para análise de negócios de impacto (Quadro 7). Ademais, refletindo sobre os objetivos do trabalho, as oportunidades de pesquisas mapeadas e as potenciais implicações gerenciais (Quadro 2) relacionadas com cada uma das dimensões de análise, foram propostas questões orientadoras para a pesquisa de campo - estudo de caso múltiplo. O Quadro 10 expressa a matriz de consolidação do protocolo de pesquisa.

Quadro 10 - Matriz de consolidação do protocolo de pesquisa

Dimensões	Principais Bases Teóricas	Oportunidades de Pesquisa	Implicações Gerenciais	Questões Orientadoras	Objetivos Específicos
Empreendedor social	(AKEMU; WHITEMAN; KENNEDY, 2016; BARKI et al., 2015; BERNARDINO; FREITAS SANTOS, 2015; BRIEGER et al., 2020; BRIEGER; DE CLERCQ, 2019; ESTRIN; MICKIEWICZ; STEPHAN, 2016; FELDMAN, 2014; HESTAD; TÁBARA; THORNTON, 2020; HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016; JÄGER; SCHRÖER, 2014; MASTRANGELO; BENITEZ; CRUZ-ROS, 2017; NICOLÁS; RUBIO, 2016)	Investigar o comportamento do empreendedor social, seus valores e motivações, sua habilidade e competência na condução de inovações sociais, posturas gerenciais e modelos de liderança a frente de negócios sociais, a influência da educação formal e experiência profissional no papel da liderança, poder de análise e síntese do empreendedor social	Conjunto de características e posturas para o papel de liderança em um negócio de impacto	Qual é o papel do empreendedor social na condução do negócio? De que forma a educação formal e as experiências profissionais do empreendedor social auxiliam nas decisões gerenciais do negócio? Existem diferenças na condução de um negócio de impacto e um negócio tradicional? Quais?	a) Identificar pontos de alavancagem para o desenvolvimento e condução de negócios de impacto com relação as diferentes dimensões extraídas b) Identificar barreiras internas e externas enfrentadas pela gestão de negócios de impacto para implantação e sustentação do empreendimento – em cada uma das dimensões do estudo
Criação de valor socioambiental	(AGAFONOW, 2015; ANGELI; JAISWAL, 2016; BARKI et al., 2015; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; HAUGH; TALWAR, 2016; HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016; IZZUCA; VARELA;	Investigar ações de controle e mensuração de <i>performance</i> financeira e não-financeira em empresas sociais, pesquisar o engajamento e a mobilização da comunidade, o desenvolvimento de capital social, a gestão do relacionamento das partes interessadas, analisar impactos socioambientais sustentados por processos de empoderamento ou o	Esclarecimento de processos inovadores na geração de valor socioambiental, melhores decisões e controle gerencial	Quais são os indicadores de desempenho socioambiental utilizados pela empresa? Qual é o papel e a participação da comunidade local no negócio? Como a empresa mensura o impacto gerado na comunidade e/ou no beneficiário do negócio?	a) Identificar pontos de alavancagem para o desenvolvimento e condução de negócios de impacto com relação as diferentes dimensões extraídas b) Identificar barreiras internas e externas enfrentadas pela gestão de negócios de impacto para implantação e sustentação do

	LARROUDÉ, 2015; KOLK; LENFANT, 2016; LASHITEW; BALS; VAN TULDER, 2020; MOLECKE; PINKSE, 2017; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; PANSERA; OWEN, 2015; RAMUS; VACCARO, 2017; SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014; STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015; WINDRUM et al., 2016; YIN; CHEN, 2019)	fortalecimento do indivíduo e da localidade na criação de valor de impacto positivo		De que forma a empresa monitora o cumprimento de sua missão social?	empreendimento – em cada uma das dimensões do estudo
Ecosistema do negócio de impacto	(BARKI et al., 2015; BASKARAN; MEHTA, 2016; BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; GALINDO; MÉNDEZ, 2014; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016; IIZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; JENNER, 2016; LASHITEW; BALS; VAN TULDER, 2020; MAIR; MAYER; LUTZ, 2015; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019; PINTO, 2019;	Examinar formas inovadoras de atendimento de múltiplas demandas das partes interessadas, modelos de governança e sistemas de gerenciamento, discutir condições e formas legais utilizadas para geração de empresas sociais, demonstrar práticas de apoio e incentivo de Governos a empreendimentos sociais, estudar a influência dos laços culturais da localidade, as ações e configurações de parcerias	Novas práticas de gestão para estruturação organizacional e governança em negócios de impacto, além do apoio para o estabelecimento de organizações híbridas	Quais são os principais elementos/setores/áreas para estruturação de um negócio de impacto? Qual modelo de governança deve ser adotado? Qual é a influência do Governo e da legislação sobre um negócio de impacto [para o fomento de]? De que forma os laços culturais da localidade impactam sobre o negócio? Quais são as estratégias e critérios utilizados para formação de parcerias ou alianças?	a) Identificar pontos de alavancagem para o desenvolvimento e condução de negócios de impacto com relação as diferentes dimensões extraídas b) Identificar barreiras internas e externas enfrentadas pela gestão de negócios de impacto para implantação e sustentação do empreendimento – em cada uma das dimensões do estudo

	RAMUS; VACCARO, 2017; YIN; CHEN, 2019)				
Orientação de mercado	(AGAFONOW, 2015; ALBERTI; VARON GARRIDO, 2017; ANGELI; JAISWAL, 2016; BARKI et al., 2015; BHATT; AHMAD; ROOMI, 2016; BUCHER; JÄGER; PRADO, 2016; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; GRADDY-REED; FELDMAN, 2015; KOLK; LENFANT, 2016; MAIR; MAYER; LUTZ, 2015; MONGELLI et al., 2019; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; PANSERA; OWEN, 2015; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; RAMUS; VACCARO, 2017; SABATIER et al., 2017; SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014; YIN; CHEN, 2019)	Entender a concorrência do mercado informal e outras barreiras comerciais, a implementação de ferramental contábil, analisar modelos de financiamento, clarear barreiras encontradas e soluções criativas para formação e gerenciamento de cadeias de suprimentos, processo de formação de preço e aspectos classificadores de público consumidor em empresas híbridas	Desvendar estratégias sustentáveis para o alinhamento entre missão social e inovações sociais, práticas gerenciais para atuação em mercados mal estruturados e escassos de recursos e apoio a novos modelos de negócios disruptivos orientados socialmente ou melhorias nos já existentes	De que forma a empresa monitora a sustentabilidade econômica do negócio? Qual é o modelo de financiamento da empresa? Como lidar com a concorrência e outras barreiras comerciais? Como são equacionados o preço e a quantidade ofertada de bens e serviços para geração de valor social? Como atrair, consolidar e integrar a cadeia de suprimentos em um negócio de impacto? Quais fatores influenciam na definição do público consumidor alvo e do beneficiário? Qual processo é utilizado para tais definições?	a) Identificar pontos de alavancagem para o desenvolvimento e condução de negócios de impacto com relação as diferentes dimensões extraídas b) Identificar barreiras internas e externas enfrentadas pela gestão de negócios de impacto para implantação e sustentação do empreendimento – em cada uma das dimensões do estudo
Aprendizagem e desenvolvimento	(AKEMU; WHITEMAN; KENNEDY, 2016; ALBERTI; VARON	Estudar as bases tecnológicas no desenvolvimento e	Estratégias para o desenvolvimento e comercialização	Quais meios são utilizados para penetração e	a) Identificar pontos de alavancagem para o desenvolvimento e

<p>GARRIDO, 2017; ANGELI; JAISWAL, 2016; BHATT; AHMAD; ROOMI, 2016; BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; BUCHER; JÄGER; PRADO, 2016; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016; MONGELLI et al., 2019; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019; REYNOSO et al., 2015)</p>	<p>comercialização de produtos e serviços, além de alternativas para a diversificação da oferta por empresas de impacto positivo e o processo de adoção de soluções inovadoras e personalizadas à BoP, incluindo a minimização de recursos naturais, investigar oferta de bens e serviços alinhados ao desenvolvimento sustentável, estudar métodos para penetração e desenvolvimento de mercado, institucionalização da cultura de experimentação e aprendizagem, ou ainda, avaliar riscos e condições para o alcance de escala em negócios de impacto</p>	<p>de produtos e serviços inovadores vinculados a uma missão social e ofertados para a BoP, melhores decisões gerenciais em empreendimentos sociais quanto a expansão vertical ou foco em mercado</p>	<p>desenvolvimento de mercado em negócios de impacto?</p> <p>Como é avaliada a oportunidade de expansão do negócio de impacto?</p> <p>Como levantar os atributos valorizados pelo público consumidor e/ou beneficiário e desenvolver soluções socioambientais economicamente viáveis?</p> <p>Como alinhar requisitos socioambientais e econômicos na oferta de bens e serviços de negócios de impacto?</p> <p>Quais práticas internas são adotadas na busca de soluções inovadoras em negócios de impacto?</p> <p>Quais são os critérios tecnológicos utilizados na definição de produtos/serviços ofertados?</p> <p>Existe a participação do cliente no desenvolvimento de produtos e serviços? Como?</p>	<p>condução de negócios de impacto com relação as diferentes dimensões extraídas</p> <p>b) Identificar barreiras internas e externas enfrentadas pela gestão de negócios de impacto para implantação e sustentação do empreendimento – em cada uma das dimensões do estudo</p>
---	---	---	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

O passo 4 representa a aplicação do protocolo de pesquisa em uma organização híbrida visando possíveis ajustes e validação do instrumento. Ainda com base no capítulo 2 - Referencial Teórico, para realização do teste piloto optou-se por uma empresa identificada com a definição e os critérios de enquadramento de negócios de impacto sugeridos pela Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (FTFS, 2015, 2018a). Outro ponto determinante para escolha da empresa piloto foi sua participação no programa Agir - Aceleração e Geração de Impacto Social no Rio Grande do Sul (RS), de 2016. O programa Agir é conduzido pelo SEBRAE RS (SEBRAE, 2018c) e visa apoiar empreendedores de micro e pequenas empresas no desenvolvimento e gestão de seus negócios de impacto.

A empresa piloto opera desde 2014 na forma jurídica MEI (Microempreendedor Individual) e está sediada em Porto Alegre - RS. Atua na criação, produção e venda de roupas e acessórios, a partir da ressignificação de resíduos têxteis e em parceria com artesãs de comunidades pobres locais. A organização defende a prática de consumo consciente, a geração de renda e empoderamento das artesãs, além do incentivo ao desenvolvimento local. Após uma sequência de contatos para divulgação dos propósitos da pesquisa, convite para realização da tarefa, concordância por parte do entrevistado e acerto de agenda, foram realizados três encontros para uma série de entrevistas semiestruturadas com o empreendedor do negócio. No total, foram 98 minutos de conversa. No primeiro encontro foram abordadas as dimensões empreendedor social e criação de valor socioambiental. No segundo, as dimensões exploradas foram ecossistema do negócio de impacto, orientação de mercado, aprendizagem e desenvolvimento. Por fim, no último encontro, foram retomadas questões para ajuste do protocolo. Com a autorização do entrevistado, todas as entrevistas foram gravadas para beneficiar a tarefa de registro e posterior processo de análise dos dados. O roteiro sofreu acréscimos e modificações leves, mas pertinentes, tornando mais fácil o entendimento do entrevistado quanto aos questionamentos e ampliando a compreensão dos pontos de interesse para o pesquisador. O roteiro definitivo para as entrevistas semiestruturadas em campo está disponível no Apêndice A.

3.3.2 Planejamento da etapa II

A etapa II é subdividida pelos passos 5, 6 e 7. O passo 5 trata da definição dos critérios de seleção e da amostra a ser pesquisada. Como critérios de seleção foram tomados os seguintes aspectos:

- A organização possui em sua missão, de forma explícita, o propósito de geração de impacto socioambiental positivo (FTFS, 2018a);
- A organização opera com a lógica econômica procurando gerar receita própria (FTFS, 2018a);
- Quanto ao porte, a organização se enquadra como, no máximo, pequeno porte (SEBRAE, 2018a);
- Existe interesse e disponibilidade da organização em participar da pesquisa;
- Empreendimento com tempo mínimo em operação de 2 anos;
- Há facilidade de acesso para coleta de dados.

A população alvo de pesquisa é formada por organizações já relacionadas ou apoiadas por instituições que fomentam negócios de impacto, em especial, agentes do movimento Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS, 2015, 2018b, 2018a) ou Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (ALIANÇA, 2019).

A amostra investigada é composta por 10 negócios de impacto (EISENHARDT, 1989), onde: a escolha tem caráter aleatório; as organizações têm sede no RS; e as áreas de atuação pertencem aos setores cidadania ou tecnologias verdes (ALIANÇA, 2019; PIPE SOCIAL, 2017, 2019). O Quadro 11 sintetiza os casos selecionados.

Quadro 11 - Caracterização dos casos selecionados

Caso	Área	Foco do Negócio	Tipo	Origem	Localização
A	Tecnologias verdes	Tratamento de resíduos e logística reversa	Microempresa	2010	Viamão
B	Cidadania	Moda sustentável	Microempresa	2016	Montenegro
C	Cidadania	Moda sustentável	MEI	2015	São Leopoldo
D	Cidadania	Moda sustentável	Pequena empresa	2017	Porto Alegre
E	Tecnologias verdes	Turismo sustentável	Pequena empresa	2009	Cambará do Sul
F	Cidadania	Moda sustentável	Pequena empresa	2003	Novo Hamburgo
G	Cidadania	Moda sustentável	Microempresa	2013	Porto Alegre

H	Cidadania	Moda sustentável	Cooperativa central de pequeno porte	2005	Porto Alegre
I	Cidadania	Moda sustentável	MEI	2014	Dom Pedrito
J	Tecnologias verdes	Gestão de resíduos	Pequena empresa	2016	Porto Alegre

Fonte: Elaborado pelo autor.

No passo 6 é estabelecido os procedimentos e técnicas para coleta de dados empíricos. No primeiro momento, as organizações selecionadas foram esclarecidas acerca das intenções e planos da pesquisa. O uso de contatos telefônicos ou serviços de mensagens *online* foram priorizados neste processo. Na sequência, foi formalizada a agenda de compromissos com os casos estudados. A coleta de evidências é feita mediante as técnicas de entrevistas semiestruturadas, averiguação de documentos institucionais e/ou observações. Foram priorizadas entrevistas presenciais, porém, na falta de oportunidade ou de viabilidade, foi utilizado o recurso de teleconferência. O conjunto de entrevistados é formado pelos empreendedores dos negócios. Com o consentimento do entrevistado, as entrevistas foram gravadas em áudio para posterior transcrição em editor de texto. Para aplicação integral do protocolo de pesquisa foi estimado o período de duas horas por entrevistado.

O passo 7 é o ato de colocar em execução o passo 6, ou seja, a pesquisa de campo. Neste sentido, refere-se à aplicação do estudo de caso múltiplo.

3.3.3 Planejamento da etapa III

Já na etapa III, o passo 8 do método de trabalho compreende o exame e tratamento dos dados levantados. A técnica utilizada para interpretação das evidências de pesquisa é a análise de conteúdo. Este processo ocorre em três diferentes momentos (BARDIN, 2002): (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase de preparação e organização dos achados. Documentos e apontamentos de campo serão revisados manualmente. Busca-se apurar os materiais relevantes para o objetivo da pesquisa neste estágio. Este refinamento visa agrupar as potenciais fontes de informação para posterior triangulação.

Na fase de exploração do material, o *corpus* selecionado é codificado. Seguimentos de informação úteis são categorizados por elementos que podem representar significado aos fenômenos estudados. Aqui, optou-se pelo uso de *software* como apoio aos procedimentos de análise qualitativa de dados.

A terceira e última fase da análise de conteúdo diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Este é o ponto de transição para o passo 9 do método de trabalho. Análises reflexivas sobre os extratos teóricos e empíricos alcançados mirando a organização lógica e articulada das informações. Em resumo, é a estruturação de elementos capazes de superar barreiras e aproveitar potencialidades identificadas com os pesquisados, ou seja, a formatação de um *framework* teórico empírico para gestão de negócios de impacto sob a ótica de organizações que operam em ambientes de extrema incerteza.

O passo 10 é a validação acadêmica do *framework* para gestão de negócios de impacto proposto no passo anterior. Dois pesquisadores são convidados para avaliar a proposta. No convite aos participantes são declaradas as intenções da tarefa e disponibilizada uma síntese da pesquisa e os atuais resultados parciais auferidos. Os requisitos mínimos para compor a banca são: possuir título de doutorado; ser pesquisador em instituição de ensino reconhecida publicamente; ter identificação com a área de gestão das organizações. Ambos os acadêmicos participantes são Doutores em Engenharia de Produção, possuem experiência como docente e têm trabalhos publicados em periódicos nacionais e internacionais classificados no Qualis/CAPES. Um atua como pesquisador na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, o outro é pesquisador na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Ao longo do processo a banca de validação contribuiu com ajustes no *framework*, dentro de uma abordagem colaborativa de desenvolvimento do trabalho. A validação foi conduzida por entrevistas. O tempo nos encontros foi suficiente para o grupo atingir a saturação nas análises e julgar aprovado um *framework* teórico empírico para gestão de negócios de impacto.

De posse do *framework* para gestão aprovado, é iniciada a proposição de recomendações gerenciais, o passo 11 do estudo. A meta é fornecer orientações para execução da gestão em organizações híbridas. Considerando os aspectos teóricos e empíricos tratados, é entendido que neste estágio com as apurações já realizadas e com interpretações inferenciais leva-se ao enunciado de potenciais norteadores para gestão de negócios de impacto.

No passo 12 é realizada a consolidação das recomendações gerenciais. Um grupo de cinco especialistas empíricos é convidado para avaliar as orientações propostas. Possuir experiência de 2 anos ou mais na área negócios de impacto, sendo requisito básico para participar do grupo ser líder de empreendimento ou desenvolvendo organizações híbridas brasileiras. O convite aos participantes é acompanhado da comunicação de finalidade da tarefa e de uma síntese da pesquisa, incluindo o *framework* para gestão de negócios de impacto utilizado como referência para as recomendações. O Quadro 12 mostra o grupo de especialistas selecionados para consolidação das recomendações gerenciais.

Quadro 12 – Especialistas para validação das recomendações gerenciais

Especialista	Ambiente Profissional	Experiência na Área
1	Gestão de resíduos	4 anos
2	Moda sustentável	4 anos
3	Turismo sustentável	10 anos
4	Gestão social	11 anos
5	Moda sustentável	17 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo de validação foi conduzido por entrevistas, em tempo suficiente para saturar as análises e aprovar todas as recomendações empresariais. Foi utilizado como critério de aceitação ser um conjunto de orientações para gestão de negócios de impacto com potencial para promover melhores resultados.

3.3.4 Planejamento da etapa IV

A etapa IV do método de trabalho é constituída pelas ações de fechamento da tese. O passo 13 representa a verificação das contribuições, ou seja, o anúncio das as implicações teóricas e gerenciais do trabalho.

Por fim, o passo 14, as considerações finais. Neste sentido, são relatadas as conclusões, limitações da pesquisa e indicado oportunidades para novas linhas de investigação, potencializando a continuidade de estudos no campo negócios de impacto.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo os resultados da aplicação do estudo de caso múltiplo são apresentados. A investigação em diferentes organizações amplia as oportunidades de evidenciar indutores e barreiras vivenciadas por negócios de impacto. Os dados levantados em cada caso são descritos. No final, a última seção traz a organização lógica e articulada do conjunto de informações, resultando em um *framework* validado por acadêmicos.

4.1 Caso A

Microempresa que atua no tratamento de resíduos industriais não-contaminados, promovendo sua reutilização e destino final, a partir da articulação entre as fontes geradoras do resíduo (grandes empresas) e o processamento e descarte dos mesmos (grupos de artesãs de baixa renda vinculadas com prefeituras ou entidades sociais). Este negócio de impacto visa preservar e valorizar marcas em função da reutilização de resíduos e pela criação de produtos socioambientais por meio de uma cadeia de valor formada por empresas geradoras de resíduos, grupo de mulheres de baixa renda e empresas destino.

As soluções encontradas para condução do empreendimento se apoiam na intencionalidade do empreendedor de criar um negócio centrado em impacto positivo, na formação acadêmica e experiência profissional anterior do empreendedor na área de atuação do negócio, formação de parcerias institucionais e alianças estratégicas por relacionamento para constituir a força de trabalho, apoio ao desenvolvimento local focando em atuações onde o cliente (empresas) e a produção (beneficiários) estejam o mais próximo possível fisicamente com remuneração justa para as artesãs, treinamento profissional e inserção social. Outros pontos alavancadores são o negócio estar inserido na cadeia de valor de grandes empresas com projetos de logística reversa, a participação em projetos de Governo e a mudança do modelo mental do empreendedor para geração de impacto socioambiental (propósito) com retorno financeiro, aderente ao TBL (*triple bottom line* ou tripé da sustentabilidade). E ainda, inserção em editais de programas de desenvolvimento e educacionais, crescimento orgânico, controle financeiro e econômico, modelo de financiamento por projetos

customizados e prestação de consultorias, fazer uso de *networking* e tecnologias verdes.

Na busca por agregar valor as empresas clientes a partir do encaminhamento de resíduos industriais, pela confecção de produtos ambientalmente sustentáveis, pela geração de renda e empoderamento das artesãs, as maiores barreiras encontradas no negócio são: escalar um modelo de negócio inovador; expor o negócio socioambiental de forma transparente; gestão direta de pessoas marginalizadas social e profissionalmente; inconsciência ambiental no meio empresarial; a incapacidade de implementação de instrumentos de controle e mensuração do impacto socioambiental; a insuficiência de capital de giro e para investimento; gerar retorno financeiro para parceiros do negócio; a falta de investimento em *marketing* para exposição da marca, do negócio e de conteúdo; alto custo operacional; dificuldade de fazer o valor agregado ao produto/serviço ser reconhecido pelo mercado; dificuldade em equilibrar capacidade e demanda; falta de mecanismos para tratamento de dados sobre o mercado/setor; limitações para ampliar canais de comercialização; força de trabalho limitada.

O Quadro 13 resume as informações coletadas na investigação do caso A. A disposição dos dados apenas organiza e destaca os relacionamentos mais fortes e originais entre dimensões e achados da pesquisa. A visão holística sobre a estrutura apresentada deve prevalecer.

Quadro 13 - Resultados obtidos no caso A

Dimensões	Pontos de Alavancagem	Barreiras Internas e Externas
Empreendedor social	Intencionalidade	Incapacidade de assumir riscos
	Formação em ensino superior	Modelo de negócio sem <i>benchmarking</i>
	Experiência profissional anterior	
	Modelo mental TBL	
Criação de valor socioambiental	Parcerias institucionais para formação da força de trabalho	Implementar controle e mensuração do impacto socioambiental
	Alianças estratégicas por relacionamento para formação da força de trabalho	Gestão de pessoas em situação de vulnerabilidade social
	Desenvolvimento local	Gerar retorno financeiro para parceiros do negócio
	Remuneração justa	

Empoderamento das artesãs		
Ecosistema do negócio de impacto	Inserção na cadeia de valor de grandes empresas	Como exercer transparência socioambiental
	Participação em programas de Governo	Inconsciência ambiental no meio empresarial
	Participação em programas de desenvolvimento	
	<i>Networking</i>	
Orientação de mercado	Controle financeiro e econômico	Insuficiência de capital de giro e investimento
	Modelo de financiamento por projetos e consultoria	Alto custo de produção
	Modelo gerencial para sustentabilidade	Indiferença do mercado ao valor agregado do produto/serviço
	Crescimento orgânico	Desconscientização socioambiental do mercado
Aprendizagem e desenvolvimento	Projetos customizados	Dificuldade em equilibrar capacidade e demanda
	Participação em programas educacionais	Falta de investimento em <i>marketing</i>
	Uso de tecnologias verdes	Sem mecanismos para tratamento de dados sobre o negócio
		Dificuldade em ampliar canais de comercialização
		Força de trabalho limitada

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 Caso B

Microempresa com atuação nacional é sustentada por produção local, artesanal e sob demanda, desafia a indústria da moda e seus padrões de hiperconsumo e produção em massa. Busca impacto positivo através do consumo consciente de bolsas, calçados, camisetas e carteiras, além de oferecer cursos. Os produtos e processos produtivos são desenvolvidos de forma ambientalmente sustentável, inclusive respeitando o veganismo e a compensação de emissão de carbono. A força de trabalho tem a participação de *atelier* local e artesãs de baixa

renda. O negócio abrange logística reversa, destinação automática de parte dos rendimentos para ações comunitárias e iniciativas de projetos sociais.

Os pontos de alavancagem considerados no negócio de impacto são: a intencionalidade do empreendedor de criar um negócio centrado em impacto positivo; a formação acadêmica com intercâmbio no exterior e a experiência profissional anterior do empreendedor em gestão; assimilação da responsabilidade socioambiental por todos na empresa; modelo mental TBL do empreendedor e sua liderança pela sustentabilidade; valorização da qualidade de vida na organização; a busca pelo desenvolvimento local a partir de capacitação profissional, inserção social, alianças estratégicas por relacionamento para formação da força de trabalho e remuneração justa da comunidade beneficiária; possuir projetos e apoiar ações sociais; a estrutura organizacional ser em rede; adotar a gestão participativa (fundadores e colaboradores) e remuneração igualitária na empresa; ter controle operacional, financeiro e econômico; desenvolver iniciativas collab para trabalhos colaborativos de cocriação e customização de produtos; inserção em editais de programas de desenvolvimento e educacionais; ser certificado (Sistema B, Capitalismo Consciente e Selo Eureciclo); modelo de financiamento por produtos e cursos; desenvolver produto inovador e autêntico; atuar com loja física e *e-commerce*; prezar pela empatia no atendimento ao cliente; foco na qualidade do produto; crescimento orgânico; relacionamento ganha-ganha com parceiros; adepto a valorização local; sensibilização e divulgação de conteúdo socioambiental; uso de comunicação via redes sociais; ter velocidade e flexibilidade para mudanças no negócio; fazer uso de *networking*; pesquisar e observar tendências; uso de tecnologias verdes.

Entre as barreiras na condução do negócio de impacto estudado estão: escalar um modelo de negócio inovador; alinhar os valores socioambientais com as ações do negócio; resolução de conflitos de interesse na equipe de trabalho; a incapacidade de implementação de instrumentos de controle e mensuração do impacto socioambiental; inconsciência ambiental no meio empresarial; expor o negócio socioambiental de forma transparente; custo alto da matéria-prima de baixo impacto; sem poder de barganha com fornecedores; a insuficiência de capital de giro; dificuldade em fazer o valor agregado ao produto/serviço ser reconhecido pelo mercado; dificuldade em equilibrar capacidade e demanda; limitações para ampliar canais de comercialização; atuar sem processos formalizados.

O Quadro 14 reúne as informações do caso B. Novamente, a disposição dos dados apenas organiza e destaca os relacionamentos mais fortes e originais entre dimensões e achados da pesquisa. A visão holística sobre a estrutura apresentada deve prevalecer.

Quadro 14 - Resultados obtidos no caso B

Dimensões	Pontos de Alavancagem	Barreiras Internas e Externas
Empreendedor social	Intencionalidade	Alinhamento entre valores socioambientais e ações do negócio
	Formação em ensino superior	
	Experiência profissional anterior	Modelo de negócio sem <i>benchmarking</i>
	Assimilação da responsabilidade socioambiental por todos no empreendimento	Resolução de conflitos de interesse na equipe de trabalho
	Modelo mental TBL	Efetivar a autogestão da equipe
Criação de valor socioambiental	Valorização da qualidade de vida	
	Desenvolvimento local	Implementar controle e mensuração do impacto socioambiental
	Alianças estratégicas por relacionamento para formação da força de trabalho	
	Empoderamento das artesãs	
	Remuneração justa	
	Projetos e apoio para ações sociais	
Engajamento pelo propósito		
Ecossistema do negócio de impacto	Estrutura organizacional em rede	Como exercer transparência socioambiental
	Gestão participativa	Inconsciência ambiental no meio empresarial
	Remuneração igualitária na empresa	
	Participação em programas de desenvolvimento	
	Certificações	
	Relacionamento ganha-ganha com parceiros	
	Valorização local	
<i>Networking</i>		

Orientação de mercado	Controle operacional, financeiro e econômico	Insuficiência de capital de giro
		Alto custo de produção
	Modelo de financiamento por produtos e cursos	Sem poder de barganha com fornecedores
	Modelo gerencial para sustentabilidade	Indiferença do mercado ao valor agregado do produto/serviço
	Crescimento orgânico	Desconscientização socioambiental do mercado
	Loja física e <i>e-commerce</i>	
	Empatia no atendimento ao cliente	Dificuldade em equilibrar capacidade e demanda
Aprendizagem e desenvolvimento	Foco na qualidade do produto	
	Collab	Atuar sem processos formalizados
	Produto inovador e autêntico	Dificuldade em ampliar canais de comercialização
	Sensibilização e divulgação de conteúdo socioambiental	
	Comunicação via redes sociais	
	Velocidade e flexibilidade para mudanças	
	Participação em programas educacionais	
	Pesquisa e observação de tendências	
	Uso de tecnologias verdes	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Caso C

A MEI investigada participa da indústria da moda a partir da criação de calçados sustentáveis para todo o Brasil, valorizando o consumo consciente, elementos do *ecodesign* e a transparência no atendimento ao consumidor. A produção em baixa escala e individualizada envolve a participação de *atelier* local e artesãos de baixa renda, processo de reciclagem de materiais como solados da indústria calçadista, garrafas plásticas e pneus, além do reaproveitamento de retalhos descartados de couro para a confecção do produto. O negócio atribui parte do faturamento para ações em comunidades carentes e iniciativas de projetos ambientais, inclusive para países da África.

Neste caso, os pontos de alavancagem para o negócio de impacto são: a intencionalidade do empreendedor de criar um negócio centrado em impacto positivo; a formação acadêmica e a experiência profissional anterior do empreendedor; assimilação da responsabilidade socioambiental por todos no empreendimento; o modelo mental TBL do empreendedor e sua liderança pela sustentabilidade; valorização da qualidade de vida no negócio; a busca pelo desenvolvimento local a partir da remuneração justa da comunidade beneficiária, formação de parcerias institucionais e alianças estratégicas por relacionamento para constituir a força de trabalho; possuir projetos e apoiar ações socioambientais; ter apoio informal de um conselho de administração; possuir controle financeiro e econômico; desenvolver iniciativas collab para trabalhos colaborativos de cocriação e customização de produtos; estar localizado em um *cluster* do setor de negócio, no caso, o calçadista; inserção em editais de programas de desenvolvimento e educacionais; modelo de financiamento por produtos e projetos; desenvolver produto autêntico; atuar com loja física e *e-commerce*; prezar pela empatia no atendimento ao cliente; foco na qualidade do produto; crescimento orgânico; relacionamento ganha-ganha com parceiros; adepto a valorização local; uso de comunicação via redes sociais; ter velocidade e flexibilidade para mudanças no negócio; pesquisar e observar tendências; uso de tecnologias verdes.

Quanto aos obstáculos enfrentados pelo negócio de impacto destacam-se: escalar um modelo de negócio inovador; alinhar os valores socioambientais com as ações do negócio; desconhecimento anterior do empreendedor sobre o setor de negócio; gestão direta de pessoas marginalizadas social e profissionalmente; força de trabalho limitada; incapacidade de implementação de instrumentos de controle e mensuração do impacto socioambiental; inconsciência ambiental no meio empresarial; expor o negócio socioambiental de forma transparente; alto custo operacional, incluindo logística de entrega dos produtos; sem poder de barganha com fornecedores; a insuficiência de capital de giro e de investimento; dificuldade em fazer o valor agregado ao produto ser reconhecido pelo mercado; dificuldade em equilibrar capacidade e demanda; limitações para ampliar canais de comercialização; atuar sem processos formalizados.

O Quadro 15 mostra o conjunto de evidências do caso C. Novamente, a disposição dos dados apenas organiza e destaca os relacionamentos mais fortes e

originais entre dimensões e achados da pesquisa. A visão holística sobre a estrutura apresentada deve prevalecer.

Quadro 15 - Resultados obtidos no caso C

Dimensões	Pontos de Alavancagem	Barreiras Internas e Externas
Empreendedor social	Intencionalidade	Alinhamento entre valores socioambientais e ações do negócio
	Formação em ensino superior	
	Experiência profissional anterior	Modelo de negócio sem <i>benchmarking</i>
	Assimilação da responsabilidade socioambiental por todos no empreendimento	Desconhecimento anterior sobre o setor de negócio
	Modelo mental TBL	
Criação de valor socioambiental	Valorização da qualidade de vida	
	Parcerias institucionais para formação da força de trabalho	Implementar controle e mensuração do impacto socioambiental
	Alianças estratégicas por relacionamento para formação da força de trabalho	Gestão de pessoas em situação de vulnerabilidade social
	Desenvolvimento local	
	Empoderamento de artesãos	
	Remuneração justa	
	Projetos e apoio para ações socioambientais	
Ecossistema do negócio de impacto	Conselho de administração	Como exercer transparência socioambiental
	Localizado em <i>cluster</i>	Inconsciência ambiental no meio empresarial
	Participação em programas de desenvolvimento	
	Relacionamento ganha-ganha com parceiros	
	Valorização local	
Orientação de mercado	Controle financeiro e econômico	Insuficiência de capital de giro e investimento
	Modelo de financiamento por produtos e projetos	Alto custo de produção
	Modelo gerencial para sustentabilidade	Sem poder de barganha com fornecedores

	Crescimento orgânico	Indiferença do mercado ao valor agregado do produto
	Loja física e <i>e-commerce</i>	
	Empatia no atendimento ao cliente	Desconscientização socioambiental do mercado
	Foco na qualidade do produto	Dificuldade em equilibrar capacidade e demanda
Aprendizagem e desenvolvimento	Collab	Atuar sem processos formalizados
	Produto autêntico	Força de trabalho limitada
	Velocidade e flexibilidade para mudanças	Dificuldade em ampliar canais de comercialização
	Comunicação via redes sociais	
	Participação em programas educacionais	
	Pesquisa e observação de tendências	
	Uso de tecnologias verdes	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 Caso D

Empresa de pequeno porte, que opera apenas com mulheres, confecciona e comercializa artigos de moda íntima e praia feminina para todo o Brasil. A empresa desenvolve produtos nacionais e de vanguarda no país em substituição a outros com função similar, mas descartáveis e padronizados. É pioneira por atuar entre os setores de moda e higiene pessoal. Tem como pilares a união de mulheres, o incentivo a economia local, o desenvolvimento de produtos ecológicos e a cocriação como forma de projetar. O negócio de impacto busca atingir a equidade de gêneros, o bem-estar e a autoestima das mulheres, superando a expectativa de funcionalidade do produto. Ao longo da produção são utilizadas matérias-primas de baixo impacto, *ateliers* locais e artesãs de baixa renda.

Os pontos de alavancagem evidenciados no caso são: a intencionalidade do empreendedor de criar um negócio centrado em impacto positivo; assimilação da responsabilidade socioambiental por todos no empreendimento; o modelo mental TBL do empreendedor e sua liderança pela sustentabilidade; valorização da qualidade de vida no negócio; a busca pelo desenvolvimento local a partir da educação, da inserção

social, da remuneração justa da comunidade beneficiária e da formação de parcerias institucionais para constituir a força de trabalho; possuir projetos e apoiar ações socioambientais; a estrutura organizacional ser em rede; adotar a gestão participativa (fundadores e colaboradores); desenvolver iniciativas collab para trabalhos colaborativos de cocriação de produtos; inserção em editais de programas de desenvolvimento; possuir controle operacional, financeiro e econômico; modelo de financiamento por produtos e *crowdfunding*; desenvolver produto inovador e autêntico; atuar com loja física e *e-commerce*; prezar pela equidade de gênero, bem-estar e autoestima da mulher; crescimento orgânico; relacionamento ganha-ganha com parceiros; adepto a valorização local; uso de comunicação via redes sociais; ter velocidade e flexibilidade para mudanças no negócio; fazer uso de *networking*; pesquisar e observar tendências; uso de tecnologias verdes.

Já as barreiras destacadas pelo negócio de impacto são: a inexperiência profissional anterior do empreendedor; escalar um modelo de negócio inovador; alinhar os valores socioambientais com as ações do negócio; incapacidade de implementação de instrumentos de controle e mensuração do impacto socioambiental; expor o negócio socioambiental de forma transparente; tabus sobre o corpo e a natureza feminina; alto custo operacional; sem poder de barganha com fornecedores; a insuficiência de capital para investimento; dificuldade em fazer o valor agregado ao produto ser reconhecido pelo mercado; dificuldade em equilibrar capacidade e demanda; atuar sem processos formalizados; limitações para ampliar canais de comercialização; falta de mecanismos para tratamento de dados sobre o mercado/setor.

O Quadro 16 mostra o conjunto de achados do caso D. Novamente, a disposição dos dados apenas organiza e destaca os relacionamentos mais fortes e originais entre dimensões e dados da pesquisa. A visão holística sobre a estrutura apresentada deve prevalecer.

Quadro 16 - Resultados obtidos no caso D

Dimensões	Pontos de Alavancagem	Barreiras Internas e Externas
Empreendedor social	Intencionalidade	Inexperiência profissional anterior
	Assimilação da responsabilidade socioambiental por todos no empreendimento	Alinhamento entre valores socioambientais e ações do negócio

	Modelo mental TBL	Modelo de negócio sem <i>benchmarking</i>
	Valorização da qualidade de vida	
Criação de valor socioambiental	Parcerias institucionais para formação da força de trabalho	Implementar controle e mensuração do impacto socioambiental
	Desenvolvimento local	Existência de tabus
	Empoderamento de artesãos	Processo de aculturação do beneficiário
	Remuneração justa	
	Projetos e apoio para ações socioambientais	
	Prezar pela equidade de gênero, bem-estar e autoestima da mulher	
Ecosistema do negócio de impacto	Estrutura organizacional em rede	Como exercer transparência socioambiental
	Gestão participativa	
	Participação em programas de desenvolvimento	
	Relacionamento ganha-ganha com parceiros	
	Valorização local	
	<i>Networking</i>	
Orientação de mercado	Controle operacional, financeiro e econômico	Insuficiência de capital para investimento
	Modelo de financiamento por produtos e <i>crowdfunding</i>	Alto custo de produção
	Modelo gerencial para sustentabilidade	Sem poder de barganha com fornecedores
	Crescimento orgânico	Indiferença do mercado ao valor agregado do produto
	Loja física e <i>e-commerce</i>	Dificuldade em equilibrar capacidade e demanda
Aprendizagem e desenvolvimento	Collab	Atuar sem processos formalizados
	Produto inovador e autêntico	Sem mecanismos para tratamento de dados sobre o negócio
	Velocidade e flexibilidade para mudanças	Dificuldade em ampliar canais de comercialização
	Comunicação via redes sociais	
	Pesquisa e observação de tendências	

4.5 Caso E

Este é o caso de um hotel de pequeno porte que oferece serviços de hospedagem e lazer em um projeto turístico sustentável que envolve a preservação, manutenção e recuperação do ecossistema. A organização valoriza o consumo consciente e promove educação ambiental para turistas e a comunidade local, qualificação e inclusão da força de trabalho de baixa renda, integração entre atividades rurais e urbanas. Entre as iniciativas de impacto positivo socioambiental com o negócio estão o tratamento de esgoto, captação e uso de água da chuva, instalações com energia solar e equipamentos de baixo consumo, áreas de preservação ambiental, reaproveitamento de materiais reciclados, projeto arquitetônico sustentável, plantio de árvores e apoio à projetos sociais locais.

Foram levantados os seguintes pontos de alavancagem do negócio de impacto: a intencionalidade do empreendedor de criar um negócio centrado em impacto positivo; a formação acadêmica e a experiência profissional anterior do empreendedor na área e em gestão; assimilação da responsabilidade socioambiental por todos na empresa; modelo mental TBL do empreendedor e sua liderança pela sustentabilidade; valorização da qualidade de vida na organização; a busca pelo desenvolvimento local a partir de capacitação profissional, inserção social e remuneração justa da comunidade beneficiária; desenvolver projetos e apoiar ações socioambientais; possuir instrumentos de controle e mensuração do impacto socioambiental; a estrutura organizacional ser em rede; adotar a gestão participativa (fundadores e colaboradores); ter controle operacional, financeiro e econômico; inserção em editais de programas de desenvolvimento e de políticas governamentais de turismo; ser certificado (Sistema B) e premiado (Braztoa de Sustentabilidade e EcoLíderes); estar localizado em uma região turística; modelo de financiamento por serviços e investidor; desenvolver serviço inovador e autêntico; atuar com estrutura física e digital; prezar pela empatia no atendimento ao cliente; foco na qualidade do serviço; busca contribuir para o bem-estar e autoestima de colaboradores e clientes; crescimento orgânico; relacionamento ganha-ganha com parceiros; adepto a valorização local;

sensibilização e divulgação de conteúdo socioambiental; uso de comunicação via redes sociais; ter velocidade e flexibilidade para mudanças no negócio; fazer uso de *networking*; pesquisar e observar tendências; uso de tecnologias verdes.

As barreiras encontradas para condução do negócio de impacto são: escalar um modelo de negócio inovador; alinhar os valores socioambientais com as ações do negócio; gestão direta de pessoas marginalizadas social e profissionalmente; força de trabalho limitada; a falta de educação ecológica da sociedade; inconsciência ambiental no meio empresarial; desconscientização socioambiental do mercado; expor o negócio socioambiental de forma transparente; o alto investimento em capital fixo; a insuficiência de capital de giro; dificuldade em fazer o valor agregado ao serviço ser reconhecido pelo mercado; limitações para ampliar canais de comercialização; possuir algumas rotinas burocráticas exageradas.

O Quadro 17 sintetiza as evidências do caso E. Novamente, a disposição dos dados apenas organiza e destaca os relacionamentos mais fortes e originais entre dimensões e achados da pesquisa. A visão holística sobre a estrutura apresentada deve prevalecer.

Quadro 17 - Resultados obtidos no caso E

Dimensões	Pontos de Alavancagem	Barreiras Internas e Externas
Empreendedor social	Intencionalidade	Alinhamento entre valores socioambientais e ações do negócio
	Formação em ensino superior	
	Experiência profissional anterior	Modelo de negócio sem <i>benchmarking</i>
	Assimilação da responsabilidade socioambiental por todos no empreendimento	
	Modelo mental TBL	
	Valorização da qualidade de vida	
Criação de valor socioambiental	Desenvolvimento local	Gestão de pessoas em situação de vulnerabilidade social
	Empoderamento dos beneficiários	Analfabetismo ecológico
	Remuneração justa	
	Projetos e apoio para ações socioambientais	
	Controle e mensuração do impacto socioambiental	

Ecosistema do negócio de impacto	Estrutura organizacional em rede	Como exercer transparência socioambiental
	Gestão participativa	
	Participação em programas de desenvolvimento	Inconsciência ambiental no meio empresarial
	Certificações e premiações	
	Localizado em <i>cluster</i>	
	Relacionamento ganha-ganha com parceiros	
	Valorização local	
	<i>Networking</i>	
Orientação de mercado	Controle operacional, financeiro e econômico	Insuficiência de capital de giro
	Modelo de financiamento por serviços e investidor	Alto investimento em capital fixo
	Modelo gerencial para sustentabilidade	Indiferença do mercado ao valor agregado do serviço
	Crescimento orgânico	Desconscientização socioambiental do mercado
	Estrutura e loja física	
	Empatia no atendimento ao cliente	
	Foco na qualidade do serviço	
Aprendizagem e desenvolvimento	Serviço inovador e autêntico	Atuar com rotinas burocráticas exageradas
	Sensibilização e divulgação de conteúdo socioambiental	Força de trabalho limitada
	Comunicação via redes sociais	Dificuldade em ampliar canais de comercialização
	Velocidade e flexibilidade para mudanças	
	Participação em políticas governamentais	
	Pesquisa e observação de tendências	
	Uso de tecnologias verdes	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.6 Caso F

Empresa de pequeno porte inserida em uma comunidade carente e oriunda de um projeto social utiliza a moda sustentável como caminho para promover impacto positivo. O negócio desenvolve coleções de calçados que sustentam inclusão social e capacitação profissional, abrangendo desde jovens e adolescentes até mulheres da comunidade em vulnerabilidade social. Os produtos envolvem o uso de lonas recicladas, descartes da indústria calçadista tradicional e materiais veganos. A produção local conta com a participação de *ateliers* da cidade e artesãs de baixa renda. Os beneficiários participam de atividades extracurriculares, como iniciação digital e reforço escolar, oficinas profissionalizantes de modelagem, corte e costura de calçados e acessórios, além do fomento ao empreendedorismo feminino.

Os elementos indutores de desenvolvimento do negócio de impacto investigado são: a intencionalidade do empreendedor de criar um negócio centrado em impacto positivo; a formação acadêmica e a experiência profissional anterior do empreendedor na área de atuação; assimilação da responsabilidade socioambiental por todos na empresa; modelo mental TBL do empreendedor e sua liderança pela sustentabilidade; valorização da qualidade de vida na organização; a busca pelo desenvolvimento local a partir de capacitação profissional, inserção social, alianças estratégicas por relacionamento e formação de parcerias institucionais para constituir a força de trabalho, remuneração justa da comunidade beneficiária; possuir projetos de ações sociais; oferecer produtos acessíveis a BoP; fazer o controle e mensuração do impacto gerado; a estrutura organizacional ser em rede; ter apoio informal de um conselho de administração; estar localizado em um *cluster* calçadista; ter controle financeiro e econômico; desenvolver iniciativas collab para trabalhos colaborativos de cocriação e projetos customizados; modelo de financiamento por produtos; desenvolver produto autêntico; atuar com loja física; prezar pela empatia no atendimento ao cliente; foco na qualidade do produto; crescimento orgânico; adepto a valorização local; participar de programas educacionais; prezar pela autoestima e bem-estar do cliente; sensibilização e divulgação de conteúdo socioambiental; uso de comunicação via redes sociais; ter velocidade e flexibilidade para mudanças no negócio; pesquisar e observar tendências; uso de tecnologias verdes.

Na condução do negócio de impacto as barreiras identificadas são: escalar um modelo de negócio inovador; alinhar os valores socioambientais com as ações do

negócio; gestão direta de pessoas marginalizadas social e profissionalmente; força de trabalho limitada; expor o negócio socioambiental de forma transparente; operar em local desassistido pelo Governo; manter a estrutura física para atendimento da comunidade beneficiária; o potencial beneficiário não compreende as propostas ofertadas; gerar retorno financeiro para parceiros de negócio; inconsciência socioambiental no meio empresarial; dificuldade em equilibrar capacidade e demanda; limitações para ampliar canais de comercialização; sem poder de barganha com fornecedores.

O Quadro 18 mostra o resumo das informações coletadas no caso F. A disposição dos dados apenas organiza e destaca os relacionamentos mais fortes e originais entre dimensões e achados da pesquisa. A visão holística sobre a estrutura apresentada deve prevalecer.

Quadro 18 - Resultados obtidos no caso F

Dimensões	Pontos de Alavancagem	Barreiras Internas e Externas
Empreendedor social	Intencionalidade	Alinhamento entre valores socioambientais e ações do negócio
	Formação em ensino superior	Modelo de negócio sem <i>benchmarking</i>
	Experiência profissional anterior	
	Assimilação da responsabilidade socioambiental por todos no empreendimento	
	Modelo mental TBL	
	Valorização da qualidade de vida	
Criação de valor socioambiental	Parcerias institucionais para formação da força de trabalho	Gestão de pessoas em situação de vulnerabilidade social
	Alianças estratégicas por relacionamento para formação da força de trabalho	Manter a estrutura física
	Desenvolvimento local	Operar em local desassistido pelo Governo
	Remuneração justa	Processo de aculturação do beneficiário
	Empoderamento dos beneficiários	
	Projetos para ações sociais	
	Oferta de produtos para BoP	

	Controle e mensuração do impacto socioambiental	
Ecosistema do negócio de impacto	Estrutura organizacional em rede	Como exercer transparência socioambiental
	Conselho de administração	
	Localizado em <i>cluster</i>	Gerar retorno financeiro para parceiros do negócio
	Valorização local	Inconsciência ambiental no meio empresarial
Orientação de mercado	Controle financeiro e econômico	Sem poder de barganha com fornecedores
	Modelo de financiamento por produtos	Dificuldade em equilibrar capacidade e demanda
	Modelo gerencial para sustentabilidade	
	Crescimento orgânico	
	Loja física e <i>e-commerce</i>	
	Empatia no atendimento ao cliente	
	Foco na qualidade do produto	
	Prezar pela autoestima e bem-estar do cliente	
Aprendizagem e desenvolvimento	Collab	Força de trabalho limitada
	Produto autêntico	Processo de aculturação do investidor
	Sensibilização e divulgação de conteúdo socioambiental	Dificuldade em ampliar canais de comercialização
	Comunicação via redes sociais	
	Velocidade e flexibilidade para mudanças	
	Participação em programas educacionais	
	Pesquisa e observação de tendências	
	Uso de tecnologias verdes	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.7 Caso G

Microempresa identificada como marca de moda sustentável, atuando também com produtos corporativos e consultoria em projetos de impacto positivo. O negócio cria produtos *ecofriendly* em um sistema circular potencializando o consumo consciente. Os produtos têm como base matérias-primas consideradas lixo e excessos, tais como câmaras de pneus e tecidos de guarda-chuvas usados. Os benefícios passam pela geração de renda para pessoas carentes, respeito aos seres humanos e ao meio ambiente. A cadeia produtiva engloba pequenos empreendedores locais, unidades de triagem de lixo, fornecedor certificado em questões ambientais, *ateliers* e cooperativas de artesãos de baixa renda. A empresa oferece logística reversa para seus clientes com os devidos encaminhamentos dos produtos e reaproveitamento das matérias-primas.

Os pontos levantados como alavancadores do negócio de impacto são: a intencionalidade do empreendedor de criar um negócio centrado em impacto positivo; a formação acadêmica com intercâmbio no exterior e a experiência profissional anterior do empreendedor na área de atuação; assimilação da responsabilidade socioambiental por todos no empreendimento; o modelo mental TBL do empreendedor e sua liderança pela sustentabilidade; valorização da qualidade de vida no negócio; a busca pelo desenvolvimento local a partir da educação, da inserção social, da remuneração justa da comunidade beneficiária, da formação de parcerias institucionais e alianças estratégicas por relacionamento para constituir a força de trabalho; ter apoio informal de um conselho de administração; a estrutura organizacional ser em rede; desenvolver iniciativas *collab* para trabalhos colaborativos de cocriação de produtos; inserção em editais de programas de desenvolvimento e educacionais; o negócio contribuir para a cadeia de valor de grandes empresas e dividir o reconhecimento pelo impacto; possuir controle financeiro e econômico; modelo de financiamento por projetos, por produtos sob demanda e por consultoria; desenvolver produto inovador e autêntico; atuar com *e-commerce*; prezar pelo bem-estar dos colaboradores e clientes; crescimento orgânico; foco na qualidade do produto; relacionamento ganha-ganha com parceiros; adepto a valorização local; uso de comunicação via redes sociais; sensibilização e divulgação de conteúdo socioambiental; fazer uso de *networking*; ter velocidade e flexibilidade para mudanças no negócio; pesquisar e observar tendências; uso de tecnologias verdes.

Entre as barreiras investigadas no negócio de impacto estão: escalar um modelo de negócio inovador; alinhar os valores socioambientais com as ações do negócio; efetivar a autogestão da equipe e parceiros beneficiários; o relacionamento direto com parceiros de negócio mal-estruturados; o potencial beneficiário não compreende as propostas ofertadas; a incapacidade de implementação de instrumentos de controle e mensuração do impacto socioambiental; o alto custo operacional; gerar retorno financeiro para parceiros de negócio; a inconsciência socioambiental no meio empresarial; limitações para ampliar canais de comercialização; a insuficiência de capital para investimento; a dificuldade em fazer o valor agregado ao produto ser reconhecido pelo mercado; dificuldade em equilibrar capacidade e demanda; atuar sem processos formalizados.

O Quadro 19 destaca o conjunto de informações do caso G. Novamente, a disposição dos dados apenas organiza e mostra os relacionamentos mais fortes e originais entre dimensões e resultados da pesquisa. A visão holística sobre a estrutura apresentada deve prevalecer.

Quadro 19 - Resultados obtidos no caso G

Dimensões	Pontos de Alavancagem	Barreiras Internas e Externas
Empreendedor social	Intencionalidade	Alinhamento entre valores socioambientais e ações do negócio
	Formação em ensino superior	Modelo de negócio sem <i>benchmarking</i>
	Experiência profissional anterior	Efetivar a autogestão da equipe
	Assimilação da responsabilidade socioambiental por todos no empreendimento	
	Modelo mental TBL	
	Valorização da qualidade de vida	
Criação de valor socioambiental	Parcerias institucionais para formação da força de trabalho	Implementar controle e mensuração do impacto socioambiental
	Alianças estratégicas por relacionamento para formação da força de trabalho	Processo de aculturação do beneficiário
	Desenvolvimento local	Gestão de pessoas em situação de vulnerabilidade social
	Remuneração justa	
	Empoderamento dos beneficiários	

Ecosistema do negócio de impacto	Estrutura organizacional em rede	Gerar retorno financeiro para parceiros do negócio
	Conselho de administração	
	Participação em programas de desenvolvimento	Inconsciência ambiental no meio empresarial
	Inserção na cadeia de valor de grandes empresas	Parceiros de negócio mal-estruturados
	Reconhecimento compartilhado pelo impacto positivo	
	Relacionamento ganha-ganha com parceiros	
	Valorização local	
	<i>Networking</i>	
Orientação de mercado	Controle financeiro e econômico	Alto custo de produção
	Modelo de financiamento por projetos, produtos sob demanda e consultoria	Insuficiência de capital de giro
	Modelo gerencial para sustentabilidade	Indiferença do mercado ao valor agregado do produto
	Crescimento orgânico	Dificuldade em equilibrar capacidade e demanda
	<i>E-commerce</i>	
	Foco na qualidade do produto	
	Prezar pelo bem-estar do cliente	
Aprendizagem e desenvolvimento	Collab	Atuar sem processos formalizados
	Produto inovador e autêntico	Dificuldade em ampliar canais de comercialização
	Sensibilização e divulgação de conteúdo socioambiental	
	Comunicação via redes sociais	
	Velocidade e flexibilidade para mudanças	
	Participação em programas educacionais	
	Pesquisa e observação de tendências	
	Uso de tecnologias verdes	

4.8 Caso H

Este é o caso de uma cooperativa central de pequeno porte que representa uma cadeia produtiva nacional completa para confecção sustentável de roupas, acessórios e brinquedos. São articulados empreendimentos de economia solidária desde o plantio da fibra ecológica, passando pela transformação e produção, até a comercialização dos produtos finais. A estrutura do negócio visa promover o desenvolvimento local, o consumo consciente, a geração de trabalho e renda justa, a equidade de gênero e social, a preservação do meio ambiente. A rede de beneficiários de comunidades carentes abrange pequenos agricultores, tecelões, costureiras e artesãos de baixa renda. Os produtos são desenvolvidos com o uso de fibras orgânicas e adornos naturais.

Aqui os aspectos indutores de desenvolvimento do negócio de impacto são: a intencionalidade do empreendedor de criar um negócio centrado em impacto positivo; a experiência profissional anterior do empreendedor em gestão e na área de atuação; assimilação da responsabilidade socioambiental por todos na empresa; modelo mental TBL do empreendedor e sua liderança pela sustentabilidade; valorização da qualidade de vida na organização; a busca pelo desenvolvimento local a partir de capacitação profissional, inserção social, formação de parcerias institucionais para constituir a força de trabalho, remuneração justa da comunidade beneficiária; possuir projetos de ações sociais; a estrutura organizacional ser em rede; ter apoio informal de um conselho de administração; adotar a gestão participativa (cooperativismo) e remuneração igualitária; estar localizado em região produtora; ter controle financeiro e econômico; desenvolver iniciativas collab para trabalhos colaborativos de cocriação e projetos customizados; desenvolver produto autêntico; a inserção em editais de programas de desenvolvimento; ser certificado e premiado; modelo de financiamento por projetos, por produtos e por matéria-prima; atuar com pontos de venda parceiros, em feiras e *e-commerce*; foco na qualidade do produto; crescimento orgânico; adepto a valorização local; relacionamento ganha-ganha com parceiros; o negócio contribuir para atividades de grandes empresas; prezar pela autoestima e bem-estar dos colaboradores e clientes; sensibilização e divulgação de conteúdo socioambiental; uso de comunicação via redes sociais; ter velocidade e flexibilidade para mudanças no negócio; contratação de consultoria externa; fazer uso de *networking*; uso de tecnologias verdes.

Já as barreiras na condução do negócio de impacto são: escalar um modelo de negócio inovador; alinhar os valores socioambientais com as ações do negócio; operar em local desassistido pelo Governo; o potencial beneficiário não compreende as propostas ofertadas; efetivar a autogestão da equipe e beneficiários; a incapacidade de implementação de instrumentos de controle e mensuração do impacto socioambiental; gerar retorno financeiro para parceiros de negócio; o alto custo operacional; inconsciência socioambiental no meio empresarial; a insuficiência de capital para investimento; a dificuldade em fazer o valor agregado ao produto ser reconhecido pelo mercado; grandes distâncias entre os agentes da cadeia produtiva; limitações para ampliar canais de comercialização; atuar sem processos formalizados.

O Quadro 20 divulga o resumo das informações levantadas no caso H. A disposição dos dados apenas organiza e destaca os relacionamentos mais fortes e originais entre dimensões e achados da pesquisa. A visão holística sobre a estrutura apresentada deve prevalecer.

Quadro 20 - Resultados obtidos no caso H

Dimensões	Pontos de Alavancagem	Barreiras Internas e Externas
Empreendedor social	Intencionalidade	Alinhamento entre valores socioambientais e ações do negócio
	Experiência profissional anterior	Modelo de negócio sem <i>benchmarking</i>
	Assimilação da responsabilidade socioambiental por todos no empreendimento	Efetivar a autogestão da equipe
	Modelo mental TBL	
	Valorização da qualidade de vida	
Criação de valor socioambiental	Parcerias institucionais para formação da força de trabalho	Operar em local desassistido pelo Governo
	Projetos para ações sociais	Implementar controle e mensuração do impacto socioambiental
	Desenvolvimento local	Processo de aculturação do beneficiário
	Remuneração justa	
	Empoderamento dos beneficiários	
Ecossistema do negócio de impacto	Estrutura organizacional em rede	Gerar retorno financeiro para parceiros do negócio
	Conselho de administração	Inconsciência ambiental no meio empresarial
	Gestão participativa	

	Remuneração igualitária na empresa	Grandes distâncias entre agentes
	Localizado em <i>cluster</i>	
	Participação em programas de desenvolvimento	
	Certificações e premiações	
	Inserção em atividades de grandes empresas	
	Relacionamento ganha-ganha com parceiros	
	Valorização local	
	<i>Networking</i>	
Orientação de mercado	Controle financeiro e econômico	Alto custo de produção
	Modelo de financiamento por projetos, produtos e matéria-prima	Insuficiência de capital de giro
	Modelo gerencial para sustentabilidade	Indiferença do mercado ao valor agregado do produto
	Crescimento orgânico	
	Pontos de venda parceiros, feiras e <i>e-commerce</i>	
	Foco na qualidade do produto	
	Prezar pela autoestima e bem-estar do cliente	
Aprendizagem e desenvolvimento	Collab	Atuar sem processos formalizados
	Produto autêntico	Dificuldade em ampliar canais de comercialização
	Sensibilização e divulgação de conteúdo socioambiental	
	Comunicação via redes sociais	
	Velocidade e flexibilidade para mudanças	
	Consultoria externa	
	Uso de tecnologias verdes	

4.9 Caso I

MEI da indústria da moda associada as práticas sustentáveis em toda a cadeia produtiva, ao empoderamento feminino e o desenvolvimento local. A marca reúne pequenos e conscientes produtores rurais fornecedores de lã, empreendimento familiar com processos sustentáveis de fiação e tecelagem, mais artesãs em vulnerabilidade social responsáveis pela produção final. Um sistema alinhado a qualidade de vida da comunidade. Os artigos confeccionados, como roupas e acessórios, fazem uso de lã pura, pigmentos vegetais e fibra de garrafa plástica reciclada. A geração de renda justa, capacitação profissional, apoio psicossocial para as mulheres e a valorização do meio ambiente são impactos positivos vistos pelo negócio.

Entre os pontos alavancadores deste negócio de impacto estão: a intencionalidade do empreendedor de criar um negócio centrado em impacto positivo; a formação acadêmica do empreendedor na área de atuação; assimilação da responsabilidade socioambiental por todos no empreendimento; o modelo mental TBL do empreendedor e sua liderança pela sustentabilidade; valorização da qualidade de vida no negócio; a busca pelo desenvolvimento local a partir da educação, da inserção social, da remuneração justa da comunidade beneficiária, da formação de parcerias institucionais e alianças estratégicas por relacionamento para constituir a força de trabalho; o desenvolvimento de iniciativas collab para trabalhos colaborativos de cocriação de produtos; estar localizado em região produtora; inserção em editais de programas de desenvolvimento; ser certificado e premiado; possuir controle financeiro e econômico; modelo de financiamento por matéria-prima, produtos e sob demanda; desenvolver produto autêntico; dividir o reconhecimento pelo impacto com as artesãs exibindo sua assinatura na etiqueta dos produtos; atuar com pontos de venda parceiros, loja física e *e-commerce*; prezar pela autoestima dos colaboradores e clientes; crescimento orgânico; foco na qualidade do produto; relacionamento ganha-ganha com parceiros; adepto a valorização local; uso de comunicação via redes sociais; pesquisar e observar tendências; contratação de consultoria externa; uso de tecnologias verdes.

As barreiras evidenciadas no negócio de impacto são: a inexperiência profissional anterior do empreendedor; escalar um modelo de negócio inovador; alinhar os valores socioambientais com as ações do negócio; efetivar a autogestão

nos parceiros beneficiários; o relacionamento direto com parceiros de negócio mal-estruturados; gestão direta de pessoas marginalizadas social e profissionalmente; força de trabalho limitada; o potencial beneficiário não compreende as propostas ofertadas; a incapacidade de implementação de instrumentos de controle e mensuração do impacto socioambiental; o alto custo operacional, incluindo logística; gerar retorno financeiro para parceiros de negócio; expor o negócio socioambiental de forma transparente; a falta de educação ecológica da sociedade; inconsciência socioambiental no meio empresarial; a insuficiência de capital para investimento; a dificuldade em fazer o valor agregado ao produto ser reconhecido pelo mercado; dificuldade em equilibrar capacidade e demanda; atuar sem processos formalizados.

O Quadro 21 destaca o conjunto de informações do caso I. Novamente, a disposição dos dados levantados apenas organiza e mostra os relacionamentos mais fortes e originais entre dimensões e resultados da pesquisa. A visão holística sobre a estrutura apresentada deve prevalecer.

Quadro 21 - Resultados obtidos no caso I

Dimensões	Pontos de Alavancagem	Barreiras Internas e Externas
Empreendedor social	Intencionalidade	Inexperiência profissional anterior
	Formação em ensino superior	Alinhamento entre valores socioambientais e ações do negócio
	Assimilação da responsabilidade socioambiental por todos no empreendimento	Modelo de negócio sem <i>benchmarking</i>
	Modelo mental TBL	Efetivar a autogestão da equipe
	Valorização da qualidade de vida	
Criação de valor socioambiental	Parcerias institucionais para formação da força de trabalho	Implementar controle e mensuração do impacto socioambiental
	Alianças estratégicas por relacionamento para formação da força de trabalho	Processo de aculturação do beneficiário
	Desenvolvimento local	Gestão de pessoas em situação de vulnerabilidade social
	Remuneração justa	Analfabetismo ecológico
	Empoderamento dos beneficiários	
	Reconhecimento compartilhado pelo impacto positivo	

Ecosistema do negócio de impacto	Participação em programas de desenvolvimento	Como exercer transparência socioambiental
	Localizado em <i>cluster</i>	Gerar retorno financeiro para parceiros do negócio
	Certificações e premiações	Inconsciência ambiental no meio empresarial
	Relacionamento ganha-ganha com parceiros	Parceiros de negócio mal-estruturados
	Valorização local	
Orientação de mercado	Controle financeiro e econômico	Alto custo de produção
	Modelo de financiamento por produtos, sob demanda e matéria-prima	Insuficiência de capital de giro
	Modelo gerencial para sustentabilidade	Indiferença do mercado ao valor agregado do produto
	Crescimento orgânico	Dificuldade em equilibrar capacidade e demanda
	Pontos de venda parceiros, loja física e <i>e-commerce</i>	
	Foco na qualidade do produto	
Aprendizagem e desenvolvimento	Collab	Atuar sem processos formalizados
	Produto autêntico	Força de trabalho limitada
	Comunicação via redes sociais	
	Consultoria externa	
	Pesquisa e observação de tendências	
	Uso de tecnologias verdes	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.10 Caso J

Esta empresa de pequeno porte faz gestão de resíduos oferecendo soluções para restaurantes, outras empresas e eventos. O serviço prestado compreende uma etapa de diagnóstico do local, outra de sensibilização e treinamento do cliente e sua equipe, preparação da infraestrutura para realização das tarefas, coleta dos resíduos, destinação correta dos resíduos para compostagem e reciclagem, geração de indicadores de impacto ambiental do estabelecimento. Os impactos positivos com o negócio estão centrados na quantidade de resíduos reciclados em zona urbana, na

geração de renda justa para os cooperados de triagem e suas famílias marginalizadas socialmente, no desenvolvimento local e pessoal dos beneficiários inclusos nos processos de trabalho, na quantidade de resíduos orgânicos transformados em adubo e na quantidade de resíduos desviados de aterros.

Os pontos alcançados como alavancadores do negócio de impacto são: a intencionalidade do empreendedor de criar um negócio centrado em impacto positivo; a formação acadêmica com intercâmbio no exterior e a experiência profissional anterior do empreendedor na área de atuação; assimilação da responsabilidade socioambiental por todos no empreendimento; o modelo mental TBL do empreendedor e sua liderança pela sustentabilidade; valorização da qualidade de vida no negócio; a busca pelo desenvolvimento local a partir da educação, da inserção social, da remuneração justa da comunidade beneficiária, da formação de parcerias institucionais e alianças estratégicas por relacionamento para constituir a força de trabalho; fazer o controle e mensuração do impacto gerado; a estrutura organizacional ser em rede; adotar a gestão participativa (fundadores e colaboradores); inserção em editais de programas de desenvolvimento; o negócio contribuir para a cadeia de valor de empresas de todos os portes e dividir o reconhecimento pelo impacto; possuir controle operacional, financeiro e econômico; ser certificado; modelo de financiamento por serviços e por matéria-prima; desenvolver produto inovador e autêntico; atuar com estrutura física; prezar pela autoestima dos colaboradores e clientes; crescimento orgânico; prezar pela empatia no atendimento ao cliente; relacionamento ganha-ganha com parceiros; adepto a valorização local; uso de comunicação via redes sociais; sensibilização e divulgação de conteúdo socioambiental; fazer uso de *networking*; ter velocidade e flexibilidade para mudanças no negócio; pesquisar e observar tendências; contratação de consultoria externa; uso de tecnologias verdes.

Quanto as barreiras encontradas na condução do negócio de impacto têm-se: escalar um modelo de negócio inovador; alinhar os valores socioambientais com as ações do negócio; expor o negócio socioambiental de forma transparente; efetivar a autogestão da equipe e parceiros beneficiários; a falta de educação ecológica da sociedade; o alto custo operacional; gerar retorno financeiro para parceiros de negócio; a inconsciência socioambiental no meio empresarial; limitações para ampliar canais de comercialização; a insuficiência de capital para investimento; a dificuldade em fazer o valor agregado ao produto ser reconhecido pelo mercado; a falta de

investimento em *marketing* para exposição da marca e do negócio; dificuldade em digitalizar o negócio.

O Quadro 22 mostra as informações coletadas no caso J. Novamente, a disposição dos dados apenas organiza e exibe os relacionamentos mais fortes e originais entre dimensões e resultados da pesquisa. A visão holística sobre a estrutura apresentada deve prevalecer.

Quadro 22 - Resultados obtidos no caso J

Dimensões	Pontos de Alavancagem	Barreiras Internas e Externas
Empreendedor social	Intencionalidade	Alinhamento entre valores socioambientais e ações do negócio
	Formação em ensino superior	
	Experiência profissional anterior	Modelo de negócio sem <i>benchmarking</i>
	Assimilação da responsabilidade socioambiental por todos no empreendimento	Efetivar a autogestão da equipe
	Modelo mental TBL	
Criação de valor socioambiental	Valorização da qualidade de vida	
	Parcerias institucionais para formação da força de trabalho	Analfabetismo ecológico
	Alianças estratégicas por relacionamento para formação da força de trabalho	
	Desenvolvimento local	
	Remuneração justa	
Ecossistema do negócio de impacto	Empoderamento dos beneficiários	
	Controle e mensuração do impacto socioambiental	
	Estrutura organizacional em rede	Como exercer transparência socioambiental
	Gestão participativa	
	Participação em programas de desenvolvimento	Gerar retorno financeiro para parceiros do negócio
	Inserção na cadeia de valor de empresas de todos os portes	Inconsciência ambiental no meio empresarial
	Reconhecimento compartilhado pelo impacto positivo	

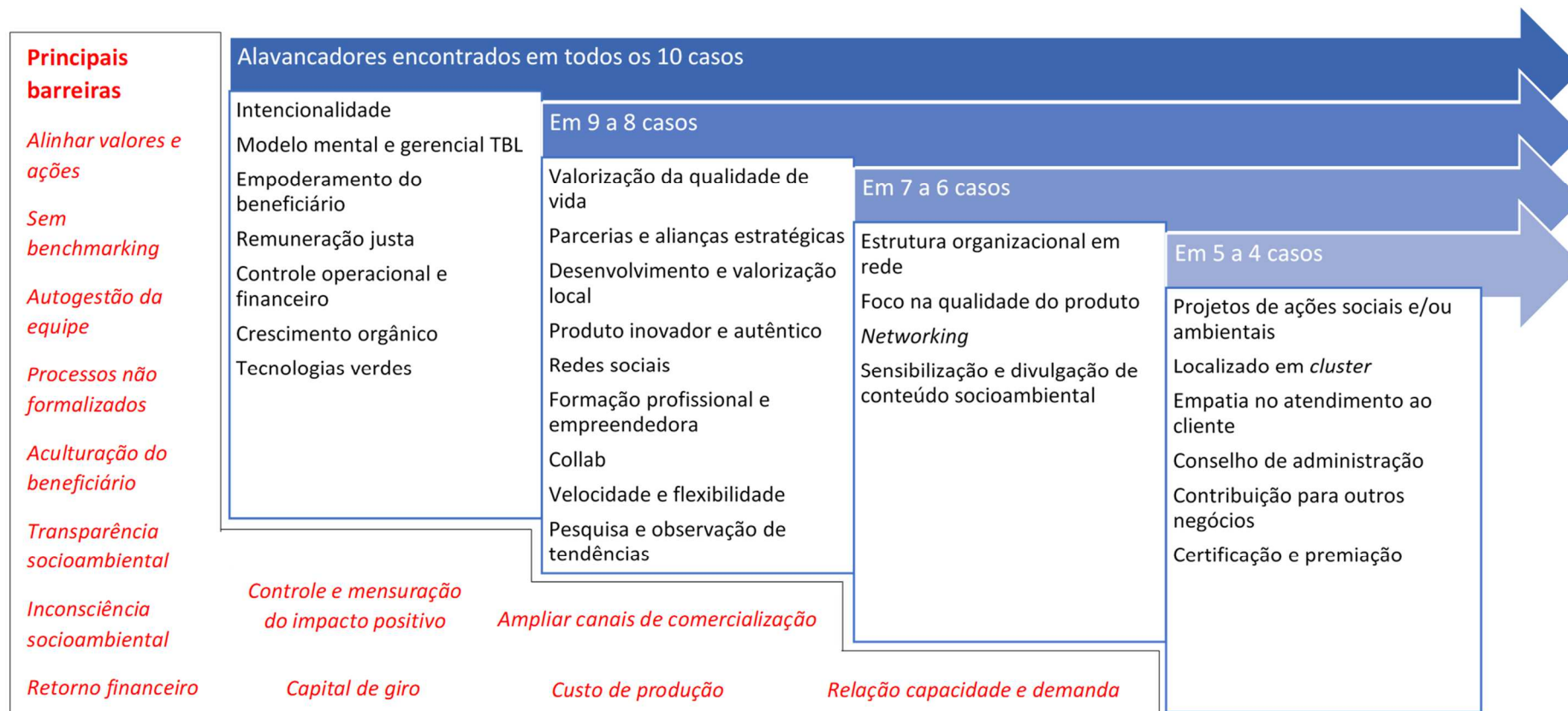
	Certificação	
	Relacionamento ganha-ganha com parceiros	
	Valorização local	
	<i>Networking</i>	
Orientação de mercado	Controle operacional, financeiro e econômico	Alto custo de produção
	Modelo de financiamento por serviços e matéria-prima	Insuficiência de capital para investimento
	Modelo gerencial para sustentabilidade	Indiferença do mercado ao valor agregado do produto
	Crescimento orgânico	
	Estrutura física	
	Empatia no atendimento ao cliente	
	Prezar pela autoestima do cliente	
Aprendizagem e desenvolvimento	Serviço inovador e autêntico	Dificuldade em ampliar canais de comercialização
	Comunicação via redes sociais	Falta de investimento em <i>marketing</i>
	Sensibilização e divulgação de conteúdo socioambiental	Dificuldade em digitalizar o negócio
	Velocidade e flexibilidade para mudanças	
	Consultoria externa	
	Pesquisa e observação de tendências	
	Uso de tecnologias verdes	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.11 *Framework* teórico empírico para gestão de negócios de impacto

Os alavancadores e as barreiras levantadas na investigação de campo foram reunidos e agrupados. A frequência dos achados de pesquisa nos casos sugere a relevância do dado encontrado. O resultado alcançado nesta fase está na Figura 13, onde se destacam os principais indutores e obstáculos na condução de um negócio de impacto.

Figura 13 - Síntese dos principais alavancadores e barreiras encontrados na amostra pesquisada



Fonte: Elaborado pelo autor.

O conjunto de informações coletadas ilustra os desafios gerenciais em organizações híbridas submetidas a extrema incerteza. A análise reflexiva dos extratos teóricos e empíricos levaram a articulação lógica de elementos capazes de potencializar em negócios de impacto melhores desempenhos.

Neste passo, foi desenvolvido um *framework* teórico empírico para gestão de negócios de impacto sob a perspectiva de organizações em ambiente de extrema incerteza. Seguindo o método de trabalho proposto, a Figura 14 expõe o *framework* já validado por acadêmicos.

O *framework* proposto tem como fundamento as dimensões teóricas para análise de negócios de impacto – empreendedor social, criação de valor socioambiental, ecossistema do negócio de impacto, orientação de mercado, aprendizagem e desenvolvimento. Esta base sustenta os elementos estruturais para gestão de organizações híbridas, que são considerados aspectos essenciais na condução do empreendimento. É defendido aqui, que a gestão de negócios de impacto socioambiental é constituída pela melhor composição de todos estes fatores, refletindo em melhores desempenhos da organização.

O arranjo apresentado não deve ser visto como uma estrutura estática e linear. Existem relacionamentos entre dimensões e entre elementos estruturais, possíveis diferentes níveis de prioridade de ocorrências, ou seja, razões que determinam sua complexidade. Logo, a visão holística sobre a estrutura intrincada é fundamental para a compreensão das articulações e potenciais saídas gerenciais.

Agora, parte-se para o capítulo 5, onde os resultados da pesquisa serão debatidos e orientações gerenciais para negócios de impacto serão sugeridas.

Figura 14 - *Framework* teórico empírico para gestão de negócios de impacto

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÃO DE RECOMENDAÇÕES

Este quinto capítulo discorre sobre as interpretações dos achados de pesquisa. Ademais, alicerçado no *framework* teórico empírico construído é pronunciado um conjunto de norteadores para condução de organizações híbridas, as recomendações empresariais para gestão de negócios de impacto. Por fim, implicações teóricas e gerenciais são argumentadas.

5.1 Análise dos resultados encontrados

Os negócios de impacto investigados se mostraram inseridos em ambiente de absoluta incerteza. São empreendimentos que fazem uso de estratégias gerenciais voltadas para organizações onde prevalecem as ações humanas e coletivas, atividades empreendedoras não lineares e imprevisíveis, permanente processo de aprendizagem e controle dos eventos, visão dos elementos de inovação como modo imperativo, comprometimento com os interesses dos *stakeholders*, comunicação aberta com os ambientes interno e externo, determinação por velocidade e flexibilidade no negócio e o ímpeto na promoção de iniciativas à luz da Agenda 2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável. Mas em negócios de impacto tais condições exigem posturas gerenciais capazes de responder além das questões tradicionais de mercado (e.g. BLANK, 2013; HARMS, 2015; MANSOORI, 2017; RIES, 2012; VENKATARAMAN et al., 2012; WILTBANK et al., 2009; YORK; DANES, 2014) e precisam apoiar a transformação socioambiental positiva dos beneficiários.

Na dimensão empreendedor social determinados elementos estruturais alavancadores se destacaram como respostas da amostra pesquisada para questões comportamentais, de habilidades e de motivações da liderança do empreendimento (CHOI; MAJUMDAR, 2014). A intencionalidade foi um dos aspectos encontrados na investigação, parte central nas decisões e formatação das ações em negócios de impacto (PIPE SOCIAL; ICE, 2019). É uma característica de motivação que representa a determinação particular por transformação positiva com a resolução de problemas sociais e/ou ambientais (ALIANÇA, 2019). A intencionalidade tem origem nos valores pessoais do líder do empreendimento e norteia as rotas de desenvolvimento do projeto de impacto positivo autossustentável, dando sentido ao

risco assumido pelo empreendedor e aumentando sua resiliência. Outro elemento encontrado que influencia fortemente a postura do empreendedor social é a valorização da qualidade de vida. Nesta visão, as atividades diárias e os resultados da organização têm origens em atitudes que articulam a honra aos diretos humanos, a preservação ao meio ambiente e o respeito aos animais. Além das razões altruístas na condução do negócio de impacto (ESTRIN; MICKIEWICZ; STEPHAN, 2016), a gestão da equipe (BATTILANA et al., 2019; COMINI et al., 2019) e o poder de mobilização (COELHO, 2019; MASTRANGELO; BENITEZ; CRUZ-ROS, 2017), o perfil do empreendedor social deve abranger a mentalidade e modelo gerencial TBL. O achado de pesquisa corrobora com as exigências quanto as avaliações com base em considerações sociais, ambientais e econômicas (HESTAD; TÀBARA; THORNTON, 2020; MORRISON; RAMSEY; BOND, 2017; MUÑOZ; KIMMITT; DIMOV, 2019; RAMUS; VACCARO, 2017; REY-MARTÍ; RIBEIRO-SORIANO; SÁNCHEZ-GARCÍA, 2016) para a sobrevivência das organizações híbridas. Pesquisas ampliam a discussão sobre *mindset* empreendedor social (BRIEGER; DE CLERCQ, 2019; PINTO et al., 2016; RABBAT, 2019) e seu foco na solução de problemas de comunidades carentes (BARKI et al., 2015; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017), mas não parecem salientar como neste trabalho a formação profissional e empreendedora do líder focal como item alavancador para gestão de negócios de impacto.

No campo de análise criação de valor socioambiental a investigação evidenciou o empoderamento do beneficiário, a remuneração justa, a formação de parcerias e alianças estratégicas para composição da força de trabalho como saídas na condução de negócios de impacto. Regidas por ODS das Nações Unidas, são perspectivas em consonância com a resolução de problemas relacionados, principalmente, com desemprego, desigualdade social, exclusão e baixa qualidade de vida (FELDMAN, 2014; GALINDO; MÉNDEZ, 2014; RAMUS; VACCARO, 2017). Os movimentos encontrados focam na emancipação e autonomia dos beneficiários por meio da inserção e experiência profissional no negócio, pela geração justa de renda e pela oportunidade de capacitação pessoal. Um conjunto de ações direcionado ao sustento, autoestima e liberdade dos impactados (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014; YIN; CHEN, 2019), ponderando o atendimento de necessidades de curto e longo prazo (MOSER; GONZALEZ, 2015). Contudo, o valor socioambiental oferecido não é exclusividade do nível individual

(STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015) e atinge famílias e comunidades. Neste sentido, os resultados mostram que parcerias no nível institucional para formação da força de trabalho ampliam as condições de impacto, em especial quando alinhadas ao desenvolvimento e valorização local. É a produção de capital social atrelada a uma rede bilateral, de confiança e cooperação mútua (COMINI et al., 2019; KOLK; LENFANT, 2016; LASHITEW; BALS; VAN TULDER, 2020; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; YIN; CHEN, 2019). Outra medida de gestão é a criação de projetos de ações sociais e/ou ambientais, paralelas as atividades de negócio (HESTAD; TÀBARA; THORNTON, 2020). Os levantamentos apontaram que são fortes indutores para organizações híbridas alargarem as áreas impactadas.

Na dimensão ecossistema do negócio de impacto os temas versam basicamente sobre a estruturação do empreendimento, princípios de governança, aspectos culturais do local e cadeia produtiva (BATTILANA; LEE, 2014; CHOI; MAJUMDAR, 2014; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; MSWAKA; ALUKO, 2015). Neste contexto, os achados de pesquisa convergem para negócios de impacto com estruturas organizacionais em rede, menos hierárquica e mais coletiva. Reflexos de conexões por propósito, não por imposição, extensivo ao relacionamento com os arranjos externos. A adoção de um conselho de administração, inclusive de apoio informal e de laços por relacionamento, aparece como diferencial para gestão de empreendimentos híbridos. Ressaltando a alternativa do suporte extrínseco em negócios de impacto. Ainda, as evidências encontradas destacam o aproveitamento das características regionais e o *networking* como pontos de alavancagem. Os dados colaboram com a valorização do relacionamento para o sucesso em organizações híbridas encontrado na literatura (COELHO, 2019; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; KOLK; LENFANT, 2016; LASHITEW; BALS; VAN TULDER, 2020; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019; YIN; CHEN, 2019), porém a pesquisa parece emergir outro fenômeno quando explicita que a gestão para sustentabilidade deve também reconhecer a necessidade de contribuição efetiva para os outros negócios parceiros, incluindo o tópico retorno financeiro e preço justo. Finalmente, o processo de certificação em empreendimentos híbridos já foi mencionado como empecilho (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015), todavia neste trabalho certificações e premiações são vistos como alavancadores na gestão de negócios de impacto (HESTAD; TÀBARA; THORNTON, 2020; KO; LIU, 2020), complementando o

atendimento aos mecanismos legais de regulação do setor, tanto para evolução dos processos internos como para ampliação da visibilidade das iniciativas.

Já na dimensão orientação de mercado, existem estudos apontando para a relevância do controle e medição do desempenho operacional e financeiro em organizações híbridas (AGAFONOW, 2015; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; GAMBLE; BEER, 2017; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; MOLECKE; PINKSE, 2017; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015), o que foi reforçado aqui com os casos estudados. No entanto, outros elementos estruturais de gestão encontrados como crescimento na lógica orgânica visando estabilidade do negócio para estímulo a longevidade do empreendimento, foco na qualidade do produto com impacto positivo, empatia no atendimento ao cliente e sua jornada encantadora ampliam o debate no campo de negócios de impacto. Em função da dinâmica e tensões internas e externas à organização (ROY; KARNA, 2015; SABATIER et al., 2017; STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015), as descobertas são potenciais bases de desenvolvimento robusto, criterioso e próximo ao cliente.

Intrínseco na dimensão aprendizagem e desenvolvimento, organizações híbridas são consideradas dependentes da legitimidade (SPARVIERO, 2019; YIN; CHEN, 2019) e de movimentos inovadores para o enfrentamento de problemas socioambientais e para sustentabilidade do negócio, a partir de composições organizacionais e oferta de produtos diferenciados (AKEMU; WHITEMAN; KENNEDY, 2016; GRADDY-REED; FELDMAN, 2015; MUÑOZ; KIMMITT; DIMOV, 2019). Os estudos de campo ratificam o posicionamento quando evidenciam em negócios de impacto o desenvolvimento de produtos autênticos em novos mercados, com uso de materiais mais ecoeficientes e tecnologias verdes, em diferentes arranjos produtivos. A formação de parcerias com outras entidades fortalece a capacidade de evolução e criação em empreendimentos sociais e ambientais (BASKARAN; MEHTA, 2016; BORCHARDT et al., 2019; COELHO, 2019; HESTAD; TÀBARA; THORNTON, 2020; KO; LIU, 2020; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019; RAMUS; VACCARO, 2017), esta postura foi verificada neste estudo na forma de redes de colaboração (collab), envolvendo projetos personalizados de cocriação com parceiros de negócio, beneficiários e até clientes. Os achados dão luz as oportunidades de identificação das partes interessadas com o produto ofertado, com a diversificação de modelos, com a fidelização do cliente, com a ampliação da visibilidade do produto e do negócio, com testes e prospecção de mercado. Visto como um processo contínuo de aprendizagem

(BATTILANA et al., 2019; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; IZZUCA; VARELA; LARROUDÉ, 2015), formal ou informal (COMINI et al., 2019; LASHITEW; BALS; VAN TULDER, 2020), a gestão de negócios de impacto deve estabelecer processos ágeis com pessoas autônomas em uma estrutura flexível suficiente para acompanhar rapidamente tendências e novos comportamentos, validar novas ideias para transformações internas e externas à organização. Para o progresso de pessoas marginalizadas em questões como emprego, consumo, participação ou qualidade de vida, por exemplo (BUCHER; JÄGER; PRADO, 2016; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; KOLK; LENFANT, 2016; REYNOSO et al., 2015; SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014; SPARVIERO, 2019; WINDRUM et al., 2016), os negócios de impacto fazem uso intenso das redes sociais como meio de comunicação do empreendimento e sensibilização da sociedade. Vai além da operacionalização e suporte das rotinas do negócio, a divulgação de conteúdos socioambientais tem como finalidade o acultramento de todos os envolvidos, consumidores e impactados.

Mas há barreiras na condução de negócios de impactos, muitas já relatadas na literatura especializada (e.g. AGAFONOW, 2015; BATTILANA; LEE, 2014; BORCHARDT et al., 2019; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; GAMBLE; BEER, 2017; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; MOLECKE; PINKSE, 2017; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014; SPARVIERO, 2019; YIN; CHEN, 2019) e confirmadas nos casos investigados. Existem dificuldades pelo baixo poder aquisitivo e de barganha, na formulação de preços e planos de *marketing*, no alto custo de produção, na qualificação de pessoal, na harmonização entre valores e ações sustentáveis, no acesso e tratamento de informações, na obtenção de retorno financeiro, na mensuração e avaliação de desempenho do impacto positivo, em relacionamentos informais, por preconceito cultural, pela hostilidade nacional ao empreendedorismo. Avançando, adicionais aspectos restritivos foram evidenciados na gestão de negócios de impacto, como operar modelos de negócios sem *benchmarking* ou gerenciar impactados com conflitos pessoais e familiares, implantar a autogestão na equipe de trabalho e atuar sem processos formalizados. É exigido da liderança o papel de desenvolver fortemente aspectos profissionais e pessoais em suas equipes, que se renovam constantemente. Preparar mentalmente o beneficiário para a mudança inspirando novos comportamentos e exercer transparência socioambiental com o negócio para não ser confundido com “*marketing verde*” ou ações promocionais de responsabilidade social

de empresas tradicionais são outros enfrentamentos. Ficou demonstrado o desafio da gestão em expor de forma transparente e direta os critérios de decisão, processos internos e suas intenções ao longo das negociações e comunicação com meio externo. As dúvidas em como explorar a digitalização e uso de tecnologias emergentes na agregação de valor. Monetizar superando a inconsciência socioambiental da sociedade ultrapassando o limite da monetização por engajamento é um problema frequente. Existem negócios de impacto que tentam prosperar com fluxos de caixa descontínuos que geram insuficiência de capital de giro. No atendimento, abrir novos canais de comercialização e lidar com a relação capacidade *versus* demanda em mercados desestruturados limitam os negócios e preocupam os gestores.

5.2 Norteadores para gestão de negócios de impacto

Neste estágio, a reflexão sobre os achados de pesquisa subsidia o pronunciamento de orientações para a gestão de organizações híbridas, em especial para micro e pequenas empresas brasileiras. Conforme método de trabalho proposto, segue o conjunto de recomendações para gestão de negócios de impacto, já consolidado pelo grupo de especialistas empíricos.

(1) **Desenvolver atividades aderentes aos valores pessoais do empreendedor focal e seus colaboradores.** Os envolvidos, em especial o empreendedor focal, precisam ter e esclarecer valores pessoais sólidos que sustentam a intencionalidade dos atos no empreendimento e que visam causar impacto positivo. O propósito de produzir impacto socioambiental positivo é central em negócios de impacto, entretanto alinhar missão-operação-negócio é um grande desafio. Neste ponto, o desenvolvimento de atividades coerentes com os valores pessoais dos atores minimiza os desvios, por tornar os tomadores de decisão mais assertivos e resilientes. Como agente local com responsabilidade socioambiental e orientador do negócio de impacto, o empreendedor focal contribui para a sociedade através de um modelo de negócio diferenciado, justo e com propósito, amparado por valores pessoais. Inclusive, tal postura é capaz de catalisar soluções inovadoras no enfrentamento da condução de um modelo de negócio não tradicional, tanto em

aspectos administrativos como em atendimentos a comunidades em situação de vulnerabilidade social. O que pode se traduzir na busca pela qualidade de vida com o empreendimento ou a transformação do local de trabalho e o negócio em forma de expressão pessoal.

(2) Fundamentar as decisões do empreendimento em parâmetros sustentáveis a partir de critérios sociais, ambientais e econômicos. Visão de longo prazo deve prevalecer e as ações considerarem a responsabilidade por toda a cadeia produtiva, interna e externa à empresa. A ampliação do impacto positivo em questões sociais e ambientais são dependentes da situação econômica do negócio. São os resultados econômicos que patrocinam os benefícios sociais e ambientais. A sustentabilidade deve ser ponderada e estendida para colaboradores, beneficiários e parceiros do negócio. Lidar conjuntamente com as questões socioambientais e de mercado é uma provocação constante, superada com velocidade de aprendizagem e capacidade de adaptação do modelo de negócio. O plano de criação de valor socioambiental tende a falhar se o negócio não for rentável.

(3) Ter lideranças comprometidas com a causa do empreendimento, além disso, com conhecimento na área de atuação do negócio e com perfil empreendedor, capaz de assumir riscos e serem proativos na direção diária. Mais que regentes (*know-how*), espera-se ter influenciadores (*know-why*) guiando outros atores do negócio de impacto. Conhecer ou construir os meios para transformação é tão importante quanto superar ou perseverar ao longo da execução dos planos. Lidar com problemas sociais ou ambientais exige preparação técnica e emocional da equipe, destacando o papel da liderança no sucesso destes enfrentamentos. Neste passo, o grupo de pessoas envolvido na operação precisa ser capaz de executar as atividades diárias e entender claramente os motivos e o valor do esforço aplicado. O caminho de um negócio de impacto tem muitas restrições, tanto na geração de impacto positivo como em conjunto nas situações comuns do meio comercial. A resiliência e a competência da equipe de trabalho têm relevância na constante busca por trajetórias mais promissoras, nos momentos de testes, validações e mudanças rápidas do negócio. O líder focal do negócio de impacto é o responsável por desencadear este processo e assegurar continuamente sua progressão.

(4) **Gerar engajamento da comunidade beneficiária com base no empoderamento individual do cidadão em vulnerabilidade social.** A perenidade do impacto positivo gerado pelo empreendimento é dependente do comprometimento do beneficiário com o projeto de transformação. É o princípio do movimento de mudança individual para o comunitário, apoiado por relações sociais fortes e com interdependência entre os agentes. Pessoas despertam pelo que faz sentido, pelo verdadeiro. Julga-se que o sentimento de pertencimento e ressignificado dado pelo beneficiário com as ações de impacto provoquem reciprocidade e desenvolvimento de capital social. Negócios de impacto reconhecem os direitos humanos e aplicam em suas relações, no tratamento com os beneficiários podem defender a inserção social via ofício com participação direta no sistema produtivo ou processos de negócio, acompanhando remuneração justa e capacitação profissional. Jornadas flexíveis facilitam o acesso do vulnerável e sua adaptação as novas rotinas pessoais e do negócio, em parcerias com continuidade e com cumprimento de acordos, onde a geração de renda é um elemento central. Outros importantes aspectos a serem explorados no processo de engajamento além da valorização com o trabalho executado é a educação ambiental no contexto de remodelação comportamental e o espaço para cocriação de produtos e/ou processos como forma de interação e elevar a autoestima.

(5) **Utilizar apoio institucional junto a entidades públicas ou privadas (Governo, OSC, ONGs, cooperativas, associações, *ateliers*...) como modelo de inserção em comunidades carentes, a fim de alcançar parcerias estratégicas para formação dos elos da cadeia produtiva.** O apoio não se caracteriza como forma de patrocínio, mas sim uma espécie de aval, uma recomendação do órgão referência estreitando o contato do negócio de impacto com pessoas em situação de pobreza, ou seja, potenciais beneficiários do empreendimento. O relacionamento no decorrer do processo e dependendo da natureza do negócio pode se desdobrar em contato direto e pessoal entre o negócio de impacto e o beneficiário. A finalidade é incluir pessoas marginalizadas social e profissionalmente nas atividades normais do negócio. São alianças chaves que permitem a ampliação do grupo de beneficiários acarretando no aumento do impacto positivo produzido. O envolvimento da comunidade alvo local na cadeia produtiva reforça a legitimidade do negócio e o

arranjo com instituições parceiras flexibiliza a capacidade de atendimento, diversifica competências e acelera processos de mudanças no negócio de impacto.

(6) **Enxergar o negócio de impacto de forma sistêmica, mas priorizar a valorização e a transformação direta do seu entorno.** O negócio de impacto precisa estar em sintonia com todas as partes interessadas e entender as relações de interdependência entre seus elementos de interação, tanto internos como externos. É vital articular sua rede de valor, do beneficiário ao cliente, incluindo parceiros de negócio. A missão social e ambiental deve ser compartilhada entre todos os atores e os recursos integrados na cadeia de valor empresarial socioambiental. Mas um sistema radial de causa e efeito é o sugerido, logo, o crescimento orgânico é a potencial forma de mecanismo de expansão do negócio de impacto, para avanços gradativos e firmes em seus princípios e condições estruturais. O controle e a estabilidade do negócio fundamentam a oportunidade de ampliação do escopo ou de mudanças estratégicas alinhadas aos valores do empreendimento. Apesar do posicionamento tender a exigir maior tempo de implementação, os custos iniciais podem ser minimizados. A postura não pode inibir o crescimento espontâneo ou influenciar negativamente o fluxo de caixa da organização, impedindo recursos financeiros para investimento. As iniciativas comunitárias na cadeia produtiva precisam contribuir para prosperidade de todos os envolvidos de modo sustentável. Com relacionamentos próximos, a estratégia de mobilização local com foco na melhoria contínua induz a evolução ordenada do sistema de operação, favorecendo a monetização do negócio com transparência e a redistribuição de valor socioambiental. De mais a mais, atuar localmente em curtas distâncias reduz a pegada de carbono do empreendimento.

(7) **Criar projetos de ações sociais e/ou ambientais sustentados pelo negócio que promovam saltos qualitativos e quantitativos referentes a qualidade de vida da população.** Além de patrocínios, as iniciativas podem compreender a divulgação de conteúdos socioambientais que visam ampliar a conscientização do público em geral sobre tais questões. Os benefícios produzidos por estes projetos são indiretos a oferta do produto ou serviço do negócio de impacto. Neste caso, são resultados positivos gerados por ações não comerciais, porém,

autofinanciadas pelo empreendimento e condizentes com o seu propósito. As contribuições socioambientais de uma organização híbrida podem derivar de diversos vetores, incluindo aqueles não alcançados naturalmente pelas atividades de mercado do empreendimento. Os projetos aqui tonificam os valores pessoais dos colaboradores e da organização, reforçando seu posicionamento como negócio de impacto. Esta orientação carrega o princípio do movimento de mudança comunitária para o individual.

(8) Adotar um sistema de gestão formatado para comando descentralizado, com mais autonomia e flexibilidade para os colaboradores e parceiros de negócio. É uma proposta baseada em trabalho colaborativo, onde o poder é distribuído, mas todos devem reconhecer suas responsabilidades e estar alinhados ao propósito do negócio de impacto, ou seja, a essência para o ordenamento de todas as iniciativas. Pode ser vista como uma organização produtiva mais horizontal e participativa, controlando menos o trabalho e mais o desempenho dos agentes. O reconhecimento e um adequado grau de liberdade para tomada de decisão e atuação dos diferentes atores nas rotinas de trabalho pode oportunizar além do desenvolvimento coletivo a satisfação pessoal com os resultados alcançados no negócio, revigorando a motivação dos participantes. Como consequência de um ambiente mais favorável para o desempenho diário, o comando descentralizado encoraja a participação mais efetiva das pessoas, há menos estresse durante a execução das rotinas e potencializa a capacidade de retenção ou atração de talentos para a equipe no negócio de impacto. A configuração propende para mais agilidade nos processos de negócio e flexibilidade para mudanças de rota, apesar do estilo gerencial mais informal. Porém, em geral, exige aculturação de colaboradores e parceiros de negócio, dispostos a assumirem o seu papel na agregação de valor e com o compromisso pelo coletivo, direcionados pela defesa dos direitos humanos e pelo respeito a natureza.

(9) Estabelecer e trabalhar com rede de contatos para apoio administrativo e para relacionamentos comerciais ao longo da condução do negócio de impacto. Coletar orientações de mentores, mesmo informais, tende a estimular saídas criativas e intensificar o foco estratégico das ações. Outro ponto é fortalecer o *networking* como instrumento de desenvolvimento no ecossistema de

negócios, impulsionando uma transformação coletiva de comportamento anticompetitivo. Relações por afinidades e compartilhamento de interesses criam vínculos fortes e propiciam o desenvolvimento de redes colaborativas (collab) para cocriação de produtos ou processos, em ciclos de aprendizagem e renovação de negócios. Também, privilegiar a localização da operação em um *cluster* empresarial de mesma natureza do empreendimento pode ser vantajoso. A ideia é aproveitar as características e capacidades naturais da região de atuação, principalmente quanto a iminentes fornecedores habilitados, mão de obra apta, disponibilidade de matéria-prima, tecnologias desenvolvidas, conhecimento difundido e cooperação. Maneira de o empreendimento adquirir e acelerar o *know-how* empresarial e evoluir de forma consistente. Estas regiões carregam heranças culturais que podem ajudar no processo de identificação ou resgate da sociedade com o negócio, incluindo as comunidades pobres. Tais ligações favorecem a comunicação entre o empreendimento e o meio externo.

(10) Definir quem são os beneficiários e os clientes do negócio de impacto, pois beneficiários e clientes não são necessariamente os mesmos entes. O mapeamento dos perfis de beneficiários e clientes irá direcionar a forma de organização do negócio e suas ações estratégicas. Os beneficiários diretos são caracterizados no nível individual, pessoas em situação de vulnerabilidade social. A legitimidade do empreendimento está diretamente ligada ao retorno e resguardo dado ao beneficiário. Já os clientes, aqueles que pagam por um produto ou pelo atendimento de um serviço do negócio, podem ser caracterizados como usuários comuns ou corporativos. Estes são os agentes econômicos que impulsionam o negócio e sustentam o impacto positivo gerado pelo projeto do empreendimento. Quanto mais o cliente se envolver com o propósito do negócio de impacto, mais duradouro será seu relacionamento com as iniciativas e maior será a condição de transformação socioambiental com a organização. A conciliação entre a resposta do sistema produtivo e a expectativa do cliente precisa ser construída, segundo uma ordem de sustentabilidade. E a monetização do negócio deve superar a barreira de participação do cliente engajado e atingir o público em geral.

(11) Obter certificação emitida por órgão regulador certificador ou outro independente que tenha credibilidade pública para atestar a qualificação do

produto, serviços, processos produtivos ou profissional. Além do atendimento à regulamentação legal do setor de atividade, premiações concedidas por organizações que visam prestigiar a relevância de iniciativas socioambientais são outros instrumentos significativos na condução de um negócio de impacto. Busca-se legitimidade para a operação e seus desdobramentos. O reconhecimento externo destaca o empreendimento no mercado consumidor, amplia a visibilidade das ações executadas, fortalece o processo interno de melhoria contínua, aumenta o orgulho e a autoestima das pessoas envolvidas. Tais triunfos devem ser compartilhados com toda a cadeia produtiva.

(12) **Orientar a gestão do empreendimento por meio de indicadores de desempenho com perspectivas sociais, ambientais e econômicas.** Para um negócio de impacto gerar valor socioambiental exige-se soluções criativas e holísticas em um campo restritivo, sendo que o negócio atua simultaneamente em um ambiente competitivo de mercado livre. Tais fatores aumentam o risco das iniciativas. Além do monitoramento do progresso das transformações sociais e dos resultados operacionais e financeiros, implantar gestão por indicadores favorece a velocidade e qualidade no processo de tomada de decisão. O uso disciplinado e regular de um painel de controle na condução do fluxo das ações apoia o foco nos objetivos do empreendimento e fundamenta a correção de rumos no curto, médio e longo prazo, permitindo a avaliação do impacto socioambiental planejado e a análise do grau de autossustentabilidade da organização. A modelagem dos indicadores e processos de medição devem estar coerentes com o propósito e estratégias do negócio de impacto, devendo ser revistos continuamente. É recomendável que o projeto de implementação parta de um conjunto de instrumentos de medição macro, onde a maturidade e as necessidades da operação levarão ao desdobramento de outros indicadores mais específicos.

(13) **Reduzir desperdícios em toda a organização e otimizar os processos buscando o equilíbrio econômico/financeiro do empreendimento.** Tanto o alívio da pobreza e o combate a degradação da natureza quanto o ambiente comercial são campos de extrema incerteza para um negócio de impacto. O crescimento orgânico pautado em movimentos gradativos e modelado em práticas internas é um caminho promissor de avanço. É uma opção de progresso lento, entretanto mais sólido e

seguro. Diante do desafio, o desenvolvimento de tecnologias ou soluções próprias para condução do empreendimento pode ser uma realidade, principalmente em modelos de negócios sem *benchmarking*. Em casos onde a operação de agregação de valor social está atrelada a operação de agregação de valor ao cliente tende-se a harmonização dos esforços da organização, mas não necessariamente a eficiência operacional. Tal simbiose permite a monetização do negócio sem afastamento da missão social, porém estratégias financeiras de curto, médio e longo prazo, redução de desperdícios e otimização dos processos são imperativos na sustentabilidade do negócio de impacto. Este conjunto de fatores influenciam na formação do preço do produto ofertado e na estabilidade do fluxo de caixa, ou seja, pontos importantes para a saúde financeira do empreendimento e continuidade das iniciativas socioambientais.

(14) Oferecer para o mercado consumidor um produto (físico ou serviço) autêntico e com elementos de inovação social e/ou ambiental, o mais personalizado possível. Os produtos comercializados na forma de bens físicos ou serviços são as fontes primárias de renda do empreendimento, logo, precisam carregar características tangíveis e intangíveis que satisfaçam, no mínimo, uma necessidade latente dos clientes. Neste sentido, o produto autêntico com diferencial de mercado tem compromisso com impacto positivo e solução de problema do cliente. É um produto de projeto para sustentabilidade devendo espelhar o propósito do empreendimento explorando a sua origem, genuinidade e legitimidade, traduzindo as escolhas feitas em questões como respeito a matéria-prima utilizada, processos de produção e de prestação de serviços adotados, traços de formação da cadeia de valor e amplitude das transformações socioambientais resultantes. Mas para atrair o público além dos entusiastas naturais do consumo consciente, o produto precisa responder em questões como *design*, funcionalidade, qualidade, personalização, bem-estar do usuário, e até incremento de competência ou capacidade de retorno, especialmente em serviços. A experiência do cliente ao longo do atendimento com uma jornada encantadora complementa a oferta. A empatia no atendimento ao cliente é essencial para humanar a entrega do produto, inclusive na fase e trabalho de pós-venda buscando relacionamento de longo prazo.

(15) Fortalecer o uso das redes digitais como meio de comunicação e contato do negócio de impacto com as partes interessadas. Não significa torna-

lo exclusivo para a função, mas aproveitar a capacidade de capilaridade do ambiente digital via *internet* e alcançar diferentes públicos ultrapassando a linha dos ativistas. Muito além de incentivar a compra, a estratégia é intensificar a criação de valor socioambiental tendo o produto como instrumento de estímulo. Deste modo, o produto é visto pelo negócio de impacto como um veículo de transformação social da comunidade local, até mesmo como um meio de difusão das propostas de mudança na ordem socioambiental defendidas pelo empreendimento. Não se espera estimular o consumo inconsciente em massa ou o consumismo, no entanto, a materialidade de conteúdo de impacto. Não se busca a lógica do consumo por geração de necessidade, contudo, poder fazer uso de *marketing* digital como habilitador do processo de aculturação visando a sensibilização das pessoas para as questões socioambientais e o seu despertar para o consumo consciente. As redes digitais podem servir como dispositivos para promoção da educação socioambiental, para disseminar os interesses do negócio e seus projetos, para efetivar a transparência nas ações, para se aproximar das partes interessadas, para acelerar o processo de aprendizagem e fomentar novas ideias, para nutrir um relacionamento saudável com os externos, para tratativas de capitalização e transações comerciais, para divulgação ampla do produto.

5.3 Implicações teóricas

O trabalho avançou no conhecimento sobre organizações híbridas, especialmente no contexto das iniciativas no Brasil. A pesquisa foi estruturada a partir de temas emergentes e agrupados em cinco dimensões: (i) empreendedor social; (ii) criação de valor socioambiental; (iii) ecossistema do negócio de impacto; (iv) orientação de mercado; (v) aprendizagem e desenvolvimento. Estas dimensões latentes e seu arranjo como escopo de análise para organizações híbridas correspondem a uma contribuição acadêmica para futuros trabalhos. Inclusive, o *framework* teórico empírico para gestão de negócios de impacto construído com base nestas dimensões é outra entrega relevante, articulando conceitos que possibilitam o exame dos elementos alavancadores de desempenho em micro e pequenos empreendimentos socioambientais.

Investigar o comportamento do empreendedor social influenciado por seus valores e motivações (HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016; JÄGER; SCHRÖER, 2014; RABBAT, 2019), suas práticas de gerenciamento em negócios de impacto (COMINI et al., 2019; MASTRANGELO; BENITEZ; CRUZ-ROS, 2017), os modelos de liderança aplicados (NICOLÁS; RUBIO, 2016), a educação formal e a experiência profissional como alicerce no papel de liderança (BERNARDINO; FREITAS SANTOS, 2015; BRIEGER; DE CLERCQ, 2019) auxiliou a dirimir em partes as lacunas citadas na literatura. Os resultados aqui alcançados avançam no esclarecimento destes pontos quando relacionam os valores pessoais do empreendedor líder com a intencionalidade no negócio de impacto e sua postura gerencial de valorização da qualidade de vida. Ou ainda, quando destaca a relevância da formação profissional e empreendedora como elemento estrutural na gestão de negócios de impacto.

A oportunidade de examinar no campo prático as ações de engajamento e mobilização de comunidades carentes para o desenvolvimento de capital social (HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2016; WINDRUM et al., 2016) e o fortalecimento do indivíduo com criação de valor de impacto positivo (GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; HAUGH; TALWAR, 2016) permitiu reforçar as estratégias por empoderamento do beneficiário, remuneração justa e valorização de parcerias locais como indutores de criação de valor socioambiental. A criação de projetos de ações sociais e/ou ambientais paralelas as atividades de negócio (HESTAD; TÀBARA; THORNTON, 2020), mas financiadas por estas, é um diferencial encontrado principalmente quando justificados como um movimento de mudança comunitária para o individual. O achado dá oportunidade de discussões dos princípios de criação de valor socioambiental por dois movimentos: (i) modelo assistencial - do comunitário para o individual; (ii) modelo inclusivo - do individual para o comunitário.

O estudo do ecossistema de negócio de impacto evidenciou a importância das estruturas em rede e dos relacionamentos com conexões por propósito (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019), sem excluir o retorno financeiro efetivo para todos os parceiros como forma de manter a sustentabilidade do empreendimento e seus impactados. Mas a valorização e potencialidade de certificações e premiações encontrado na pesquisa é um diferencial na teoria sobre desenvolvimento de negócios de impacto, discordando de resultados da literatura (e.g. MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Outro ponto, a amostra não revelou negócios plenamente articulados com políticas públicas ou participando da cadeia de valor governamental,

apesar do ENIMPACTO em vigor desde 2017 e das sugestões de especialistas (e.g. BARKI et al., 2015; BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; KO; LIU, 2020). Talvez em função da natureza da maioria dos negócios não estar associada às áreas predominantemente do setor público municipal, estadual ou federal, como mobilidade, segurança, saúde e educação, as iniciativas investigadas se distanciaram deste ensejo. Os empreendimentos relacionados com gerenciamento de resíduos foram os que mais se aproximaram dos mecanismos governamentais. O fato denota a necessidade de entendimento dos critérios para efetivação de modelos B2G na prática.

Indo além dos planos e controles de desempenho operacionais e financeiros para o sucesso de organizações híbridas (GAMBLE; BEER, 2017; MOLECKE; PINKSE, 2017), este trabalho traz para a discussão na esfera de negócios de impacto a lógica de crescimento orgânico como saída de gestão para expansão de empreendimentos de impacto positivo. Ao mesmo passo, entendendo que o mapeamento dos perfis de beneficiários e clientes direciona a forma de organização do negócio e suas ações, salienta que beneficiários e clientes não são necessariamente os mesmos entes (BATTILANA; LEE, 2014; BORCHARDT et al., 2019; KO; LIU, 2020; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015). Ampliando o assunto cliente, existem ao menos duas classes: os engajados; e os não engajados. A reflexão do assunto remete para estratégias de monetização do negócio para superar a barreira de participação do cliente engajado e atingir o público em geral. Estes registros podem repercutir nos debates sobre como ganhar escala em negócios híbridos (e.g. BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; BUCHER; JÄGER; PRADO, 2016; SPARVIERO, 2019).

Com o olhar sobre os ODS da Agenda 2030 (ONU, 2015) e o comportamento da amostra investigada, os negócios de impacto no Brasil tendem ao engajamento com a produção e consumo sustentável, ao trabalho digno com crescimento econômico e as parcerias locais para o desenvolvimento sustentável. Estas prioridades não excluem o impacto positivo em outras frentes. Estas respostas significativas podem indicar as condições mais naturais de evolução dos negócios em ambiente nacional considerando as precariedades visíveis da sociedade e a capacidade dos empreendedores de superá-las com os recursos disponíveis. Ainda, o trabalho fornece uma série de alavancadores e barreiras na gestão de negócios de impacto enriquecendo a compreensão da sua dinâmica de execução. O extrato

levantado pode servir de referência em estudos evolutivos sobre irregularidades de organizações híbridas durante sua jornada empreendedora e incentivar a crítica construtiva dos componentes encontrados.

5.4 Implicações gerenciais

Gestores de negócios de impacto podem fazer uso das recomendações enunciadas no trabalho. Este conjunto de orientações contribui para maturação das práticas gerenciais e potencializa a melhoria de desempenho em micro e pequenas organizações híbridas. A leitura dos resultados alcançados leva a ampliação da compreensão de significativos elementos de gestão em negócios de impacto nacionais.

É esperado que os achados de pesquisa possam auxiliar no aprendizado de empreendedores sociais e outros agentes identificados com a geração de impacto positivo, revertendo em avanços na área de atuação a partir de melhores decisões durante a jornada empreendedora. As recomendações gerenciais ofertadas dão rumos para o amadurecimento empresarial respeitando a cultura de cada organização, não são prescrições. Gestores podem evoluir seus negócios de impacto com os direcionadores, com a dinâmica de modelagem do ecossistema podem refletir e reinterpretá-los a seu favor.

A pesquisa foi capaz de identificar alavancadores e barreiras que influenciam o progresso de negócios de impacto, subsidiando a construção do *framework* para gestão. A visualização desta estrutura ilustra para os gestores de organizações híbridas a lógica básica de desenvolvimento de um sistema de gestão adequado a geração de valor socioambiental e econômico. O *framework* estimula lograr respostas. De forma complementar, as recomendações gerenciais são vetores para implementação.

Com a investigação de campo ficou evidenciado os desafios gerenciais em organizações híbridas submetidas a extrema incerteza, com recursos exíguos e ambivalência ou ambivalência nas decisões. Os negócios de impacto para minimizar o risco da operação em um ecossistema inconstante combinam de forma dinâmica ciclos de aprendizagem e escolhas. Princípios da lógica *effectuation* (SARASVATHY, 2001; WILTBANK et al., 2009), do *Customer Development* (BLANK, 2006, 2013) e da

Lean Startup (EISENMANN; RIES; DILLARD, 2011; RIES, 2012) são percebidos em negócios de impacto, mas com adaptações para incluir a perspectiva do beneficiário. Gestores de negócios de impacto podem estabelecer relação entre a forma de condução de *startups* e a de organizações híbridas, configurando um estilo de gestão com propósito socioambiental.

Mas a relevância do uso de tecnologias emergentes em negócios de impacto não apareceu na amostra. Esta abordagem tenderia a escalar soluções socioambientais, a diferenciar produtos e serviços oferecidos, a viabilizar modelos de negócio, a atrair investimentos e oportunizar processos de aceleração (KO; LIU, 2020; PIPE SOCIAL, 2019). Apesar do resultado, não se descarta a força das novas tecnologias no ambiente nacional. Logo, gestores sociais podem explorar estas ferramentas na gestão da organização aproveitando o poder do empreendimento entrelaçado por parceiros de negócio e sua rede de valor, talvez envolvendo ações coletivas em projetos colaborativos.

Nos casos estudados o foco era vender produtos ou serviços para pessoas físicas ou para empresas, sem manter a exclusividade de público-alvo a BoP. Como a definição comercial não era dar acesso a bens de consumo ou servir as pessoas em vulnerabilidade social (SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015; SPARVIERO, 2019), o impacto positivo à população da BoP com uso de mecanismos de mercado foi pelo modelo inclusivo. O suporte de criação de valor socioambiental é integrar o beneficiário ao processo de agregação de valor e transformação do produto, ou seja, por meio do trabalho e seus desdobramentos. Lembrando que, outra abordagem geral era utilizada em conjunto, o modelo assistencial via projetos sociais e de informação. Os resultados sugerem para os gestores que as abordagens por modelo inclusivo e modelo assistencial são complementares em negócios de impacto. Para conhecimento, indiferente ao formato, a criação de valor socioambiental é um resultado orgânico do negócio de impacto. Sendo parte integrante de organizações híbridas, indica-se que a gestão deva perceber sistemicamente aspectos como: beneficiários e clientes; finanças; parceiros e colaboradores; *marketing* e vendas; processos e produção; produto e serviços.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa possibilitou a proposição de um conjunto de recomendações para a gestão de negócios de impacto. São orientações para o fortalecimento do ecossistema de organizações híbridas, em especial no tocante a micro e pequenos negócios de impacto no Brasil. Esta contribuição partiu de lacunas da literatura e foi desenvolvida com bases teóricas e empíricas.

O referencial teórico desta tese serviu para fundamentar o entendimento amplo do tema e a análise de negócios de impacto, apoiando os procedimentos posteriores de campo e o exame dos achados de pesquisa. Este capítulo do trabalho oferece uma visão de desdobramento evolutivo da área em estudo, a partir da perspectiva de diferentes correntes conceituais até a conjuntura brasileira, enriquecendo o conhecimento sobre organizações híbridas.

Com o estudo de caso múltiplo, explorando 10 organizações de amostra específica com sede no RS, foi possível identificar pontos convergentes de alavancagem e barreiras na gestão de negócios de impacto. O fato permitiu atingir objetivos intermediários da pesquisa e averiguar dados empíricos de empreendimentos com atuação nacional. Este é um resultado expressivo do trabalho ilustrando desafios gerenciais.

O estudo ainda entregou um *framework* teórico empírico para gestão de negócios de impacto sob a lente de organizações em ambiente de extrema incerteza, cumprindo o terceiro objetivo específico da tese. A estrutura avança sobre o domínio de negócios de impacto e colabora com a geração de *insights* em acadêmicos e práticos.

Por fim, apesar dos progressos com a pesquisa é importante expressar o quanto o assunto não foi esgotado e que alguns caminhos seguidos podem ser reconsiderados em outros estudos. Na próxima seção são colocadas as limitações inerentes ao trabalho e os norteadores para futuras pesquisas.

6.1 Limitações e sugestões de futuras pesquisas

A primeira limitação se refere ao número de entrevistados por caso, o critério pelo empreendedor pode ter restringido a diversidade e a clareza das informações.

Por mais que, o relato seja do principal agente da organização, fundador, líder e definidor de decisões no empreendimento, com domínio do histórico do negócio e que na maioria dos casos as equipes próprias são muito pequenas ou formada por uma pessoa, a coleta de dados poderia ser enriquecida com a inclusão de outros atores internos ou externos do negócio de impacto.

Outra limitação, diz respeito a amostra conter apenas organizações com sede no RS e de duas áreas temáticas de impacto - cidadania e tecnologias verdes. Se por um lado, as áreas de impacto escolhidas são as mais exploradas no Brasil e a região Sul é a segunda mais representativa em número de negócios de impacto no país, por outro lado, os resultados podem não ser significativos para outras áreas de impacto e não espelhar as particularidades de outras regiões.

É visto como uma limitação do trabalho, não ter como unidades de análise negócios de impacto com oferta de produtos ou serviços onde o público-alvo é a BoP. A escolha da amostra com caráter aleatório pode ter dado origem ao ocorrido. Reconhecendo o fato como uma resposta restritiva do método de trabalho, é possível crer que modelos de negócio de impacto positivo que dão acesso a bens de consumo ou servem as pessoas em vulnerabilidade social são iniciativas pouco empreendidas. A consideração é reforçada pelo mapeamento da Pipe Social (PIPE SOCIAL, 2019) indicando que apenas 8% dos negócios de impacto no Brasil declaram ter como cliente exclusivo a BoP.

A abordagem puramente qualitativa com geração de base de dados e consolidações centradas na percepção de especialistas acadêmicos e empíricos é considerada outra limitação. Apesar de serem potenciais fontes de informação e validação, são elementos carregados de sentimentos e opiniões. Em adição, inerente ao método utilizado, o poder de generalização dos resultados obtidos é limitado, mas considerado útil e significativo para este estágio exploratório de pesquisa.

Observado isso, novos trabalhos podem evoluir acerca dos alavancadores e barreiras identificados na gestão de organizações híbridas possibilitando validar ou redefinir os elementos estruturais do *framework* teórico empírico para gestão de negócios de impacto. Aprofundar no conhecimento das relações dinâmicas entre os elementos estruturais do *framework* é outra direção de trabalho. Neste caso, podendo propor a tipologia dos elementos estruturais, agrupando o conjunto por dimensões de análise e seus respectivos níveis de amadurecimento, revelando seus estágios naturais de implementação para os gestores de negócios de impacto.

É estimulado a ampliação da amostra em futuros estudos com abordagem quantitativa. Nesta linha, todas as áreas de impacto já devem ser contempladas – cidadania; cidades; educação; finanças sociais; saúde; tecnologias verdes. A ideia é chegar na crítica das recomendações para gestão e alcançar nova amplitude nos resultados.

Ademais, novas fronteiras podem ser resultadas de investigações com natureza longitudinal sobre a gestão de negócios de impacto. Grande oportunidade para explorar organizações híbridas com escopo comercial de acesso a bens de consumo para pessoas em vulnerabilidade social ou servir a BoP. Ou ainda, para aquelas que vão além do uso dos recursos *mobile* já difundidos e estudar a utilização de tecnologias emergentes habilitadoras da Indústria 4.0 em negócios de impacto. Por fim, pesquisar a gestão de negócios de impacto em modelos B2G.

REFERÊNCIAS

ABEP. **Critério de classificação econômica Brasil: Critério Brasil 2015 e atualização da distribuição de classes para 2016**. [s.l.] Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa, 2015. Disponível em: <<http://www.abep.org/criterio-brasil>>.

AGAFONOW, A. Value Creation, Value Capture, and Value Devolution Where Do Social Enterprises Stand? **Administration & Society**, v. 47, n. 8, p. 1038–1060, 2015.

AGNIHOTRI, A. Doing good and doing business at the bottom of the pyramid. **Business Horizons**, v. 56, n. 5, p. 591–599, 2013.

AKEMU, O.; WHITEMAN, G.; KENNEDY, S. Social enterprise emergence from social movement activism: The Fairphone Case. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 5, p. 846–877, 2016.

ALBERTI, F. G.; VARON GARRIDO, M. A. Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. **Journal of Business Strategy**, v. 38, n. 1, p. 3–13, 2017.

ALIANÇA. **Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto**. Disponível em: <<https://aliancapeloimpacto.org.br/>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637–651, 2006.

ANGELI, F.; JAISWAL, A. K. Business Model Innovation for Inclusive Healthcare Delivery at the Bottom of the Pyramid. **Organization & Environment**, p. 1–22, 2016.

ARTEMISIA. **Negócios de impacto social**. Disponível em: <<http://www.artemisia.org.br/conteudo/negocios/nosso-conceito.aspx>>. Acesso em: 6 jun. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARKE, E. Negócios de impacto tendência ou modismo? **GV-executivo**, v. 14, n. 1, p. 14–17, 2015.

BARKE, E. et al. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 380–384, 2015.

BASKARAN, S.; MEHTA, K. What is innovation anyway? Youth perspectives from resource-constrained environments. **Technovation**, v. 52–53, p. 4–17, 2016.

BATTILANA, J. et al. The dual-purpose playbook. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 4, p. 124–133, 2019.

BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights

from the Study of Social Enterprises. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397–441, 2014.

BERNARDINO, S.; FREITAS SANTOS, J. Antecedents of a new social venture in Portugal: The influence of education and professional background. **Tékhné**, v. 13, n. 2, p. 122–134, 2015.

BHATT, P.; AHMAD, A. J.; ROOMI, M. A. Social innovation with open source software: User engagement and development challenges in India. **Technovation**, v. 52–53, p. 28–39, 2016.

BHATT, P.; ALTINAY, L. How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints? **Management Decision**, v. 51, n. 9, p. 1772–1792, 2013.

BIESENTHAL, C.; WILDEN, R. Multi-level project governance: Trends and opportunities. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 8, p. 1291–1308, 2014.

BLANK, S. **The four steps to the epiphany: Successful strategies for startups that win**. Pescadero: K&S Ranch Press, 2006.

BLANK, S. Why the lean start-up changes everything. **Harvard Business Review**, v. 91, n. 5, p. 63–72, 2013.

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

BONNELL, V.; VEGLIO, F. Inclusive business for sustainable livelihoods. **Field Actions Science Reports**, v. 5, p. 1–5, 2011.

BORCHARDT, M. et al. **Social business model : Leveraging business and social value of social enterprises**. ICSEI 2019 - International Conference on Social Enterprise and Innovation. **Anais...**Rome: 2019

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

BREUER, H. Lean Venturing: Learning to create new business through exploration, elaboration, evaluation, experimentation, and evolution. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 3, p. 1340013, 2013.

BRIEGER, S. A. et al. Entrepreneurs' age, institutions, and social value creation goals: A multi-country study. **Small Business Economics**, 2020.

BRIEGER, S. A.; DE CLERCQ, D. Entrepreneurs' individual-level resources and social value creation goals: The moderating role of cultural context. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 25, n. 2, p. 193–216, 2019.

BRINCKMANN, J.; GRICHNIK, D.; KAPSA, D. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. **Journal of Business Venturing**, v. 25, p. 24–40, 2010.

BRUGMANN, J.; PRAHALAD, C. K. Cocreating business's new social compact. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 2, p. 80–90, 2007.

BUCHER, S.; JÄGER, U.; CARDOZA, G. FUNDES: Becoming a strategically mindful nonprofit. **Journal of Business Research**, 2015.

BUCHER, S.; JÄGER, U.; PRADO, A. M. Scaling private health care for the base of the pyramid: Expanding versus broadening service offerings in developing nations. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 736–750, 2016.

CARVALHO, A. M. P. DE; CASTRO, A. T. B. DE. Crise do capital e dilemas do desenvolvimento: padrão brasileiro de inserção no capitalismo mundializado. **Em Pauta**, v. 11, n. 31, p. 79–96, 2013.

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

COELHO, M. Z. Entendendo o contexto: relação com diferentes stakeholders (governo, grandes corporações e comunidades). In: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. DA G. (Eds.). **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: Como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019. p. 376.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. DE. 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. M. et al. Negócios de impacto: reinventando a forma de gerir pessoas. In: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. DA G. (Eds.). **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: Como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019. p. 376.

DE MASSIS, A.; KOTLAR, J. The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 1, p. 15–29, 2014.

DEFOURNY, J.; NYSSENES, M. **The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective**. EMES Conference Selected Papers. **Anais...2012**

DEFOURNY, J.; NYSSENS, 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.

DOERINGER, M. F. Fostering social enterprise: a historical and international analysis. **Duke Journal of Comparative & International Law**, v. 20, n. 2, p. 291–329, 2010.

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.

EBRAHIM, A.; BATTILANA, J.; MAIR, J. The governance of social enterprises:

Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, p. 81–100, 2014.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

EISENMANN, T.; RIES, E.; DILLARD, S. Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup. **Harvard Business School Background Note 812-095**, v. 44, n. December, p. 1–23, 2011.

ELLRAM, L. M. The use of the case study method in logistics research. **Journal of Business Logistics**, v. 17, n. 2, p. 93–138, 1996.

ENGELKE, H. et al. Opportunities for social enterprise in Germany - Evidence from an expert survey. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 90, n. PB, p. 635–646, 2015.

ESTRIN, S.; MICKIEWICZ, T.; STEPHAN, U. Human capital in social and commercial entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 31, n. 4, p. 449–467, 2016.

FELDMAN, M. P. The character of innovative places: Entrepreneurial strategy, economic development, and prosperity. **Small Business Economics**, v. 43, n. 1, p. 9–20, 2014.

FTFS. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**. [s.l.] Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), 2015. Disponível em: <https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2015/10/Carta_Principios.pdf>.

FTFS. **Relatório 2017 - avanços, conquistas e orientações para o futuro**. [s.l.] Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), 2018a. Disponível em: <<http://ice.org.br/wp-content/uploads/2018/05/Relatório-2017-Força-Tarefa-de-Finanças-Sociais.pdf>>.

FTFS. **Força Tarefa de Finanças Sociais**. Disponível em: <<https://forcatarefainancassociais.org.br/>>. Acesso em: 6 abr. 2018b.

GALERA, G.; BORZAGA, C. Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. **Social Enterprise Journal**, v. 5, p. 210–228, 2009.

GALINDO, M.-Á.; MÉNDEZ, M. T. Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects at work? **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 825–829, 2014.

GAMBLE, E. N.; BEER, H. A. Spiritually Informed Not-for-profit Performance Measurement. **Journal of Business Ethics**, v. 141, n. 3, p. 451–468, 2017.

GOYAL, S.; SERGI, B. S.; JAISWAL, M. P. How to Design and Implement Social Business Models for Base-of-the-Pyramid (BoP) Markets? **European Journal of Development Research**, v. 27, n. 5, p. 850–867, 2015.

GOYAL, S.; SERGI, B. S.; JAISWAL, M. P. Understanding the challenges and strategic actions of social entrepreneurship at base of the pyramid. **Management Decision**, v. 54, n. 2, p. 418–440, 2016.

GOYAL, S.; SERGI, B. S.; KAPOOR, A. Emerging role of for-profit social enterprises at the base of the pyramid: the case of Selco. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 1, p. 97–108, 2017.

GRADDY-REED, A.; FELDMAN, M. P. Stepping up: an empirical analysis of the role of social innovation in response to an economic recession. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, v. 8, n. 2, p. 293–312, 2015.

HARMS, R. Self-regulated learning, team learning and project performance in entrepreneurship education: Learning in a lean startup environment. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 100, p. 21–28, 2015.

HAUGH, H. M.; TALWAR, A. Linking Social Entrepreneurship and Social Change: The Mediating Role of Empowerment. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 4, p. 643–658, 2016.

HESTAD, D.; TÀBARA, J. D.; THORNTON, T. F. Transcending unsustainable dichotomies in management: Lessons from Sustainability-Oriented Hybrid Organisations in Barcelona. **Journal of Cleaner Production**, v. 244, n. 118766, 2020.

HLADY-RISPAL, M.; SERVANTIE, V. Deconstructing the Way in which Value Is Created in the Context of Social Entrepreneurship. **International Journal of Management Reviews**, v. 00, p. 1–19, 2016.

ICE. **Avanço das recomendações e reflexões para o fortalecimento das Finanças Sociais e Negócios de Impacto no Brasil**. [s.l.] Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), 2016. Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/2017/02/Relatorio_2016_FTFS.pdf>.

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

JÄGER, U. P.; SCHRÖER, A. Integrated organizational identity: A definition of hybrid organizations and a research agenda. **Voluntas**, v. 25, p. 1281–1306, 2014.

JENNER, P. Social enterprise sustainability revisited: an international perspective. **Social Enterprise Journal**, v. 12, n. 1, p. 42–60, 2016.

KO, W. W.; LIU, G. The transformation from traditional nonprofit organizations to social enterprises: An institutional entrepreneurship perspective. **Journal of Business Ethics**, 2020.

KOLK, A.; LENFANT, F. Hybrid business models for peace and reconciliation.

Business Horizons, v. 59, n. 5, p. 503–524, 2016.

LASHITEW, A. A.; BALS, L.; VAN TULDER, R. Inclusive business at the Base of the Pyramid: The role of embeddedness for enabling social innovations. **Journal of Business Ethics**, v. 162, p. 421–448, 2020.

LEPPÄÄHO, T.; PLAKOYIANNAKI, E.; DIMITRATOS, P. The Case Study in Family Business: An Analysis of Current Research Practices and Recommendations. **Family Business Review**, v. 29, n. 2, p. 159–173, 2015.

LEVY, J. S. Case studies: Types, designs, and logics of inference. **Conflict Management and Peace Science**, v. 25, n. 1, p. 1–18, 2008.

LEWIS, M. W. Iterative triangulation: a theory development process using existing case studies. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 4, p. 455–469, 1998.

MAIR, J.; MAYER, J.; LUTZ, E. Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. **Organization Studies**, v. 36, n. 6, p. 713–739, 2015.

MANSON, N. J. Is operations research really research? **Orion**, v. 22, n. 2, p. 155–180, 2006.

MANSOORI, Y. Enacting the lean startup methodology. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 23, n. 5, 2017.

MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. Negocios inclusivos en América Latina. **Harvard Business Review América Latina**, v. 87, n. 5, p. 28–38, 2009.

MARTINS, G. A. Estudo De Caso: Uma Reflexão Sobre a Aplicabilidade Em Pesquisas No Brasil. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP**, v. 2, n. 2, p. 8–18, 2008.

MASTRANGELO, L. M.; BENITEZ, D. G.; CRUZ-ROS, S. How Social Entrepreneurs can Influence their Employees' Commitment. **Journal of Promotion Management**, v. 23, n. 3, p. 1–12, 2017.

MOLECKE, G.; PINKSE, J. Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. **Journal of Business Venturing**, v. In Press, 2017.

MONGELLI, L. et al. The Bright Side of Hybridity: Exploring How Social Enterprises Manage and Leverage Their Hybrid Nature. **Journal of Business Ethics**, v. 159, p. 301–305, 2019.

MORRISON, C.; RAMSEY, E.; BOND, D. The role of social entrepreneurs in developing community resilience in remote areas. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, v. 11, n. 1, p. 95–112, 2017.

MOSER, R. M. B.; GONZALEZ, L. Microfinance and climate change: the case

of Agroamigo. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 397–407, 2015.

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

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731–747, 2011.

MSWAKA, W.; ALUKO, O. Corporate governance practices and outcomes in social enterprises in the UK: A case study of South Yorkshire. **International Journal of Public Sector Management**, v. 28, n. 1, p. 57–71, 2015.

MUÑOZ, P.; KIMMITT, J.; DIMOV, D. Packs, Troops and Herds: Prosocial Cooperatives and Innovation in the New Normal. **Journal of Management Studies**, 2019.

NELSON, R.; LIMA, E. Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster. **Small Business Economics**, 2019.

NICOLÁS, C.; RUBIO, A. Social enterprise: Gender gap and economic development. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 25, p. 56–62, 2016.

ONU. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável.** Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 10 dez. 2019.

PADILLA-MELÉNDEZ, A.; AGUILA-OBRA, A. R. DEL; LOCKETT, N. All in the mind: understanding the social economy enterprise innovation in Spain. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 20, n. 5, p. 493–512, 2014.

PANSERA, M.; OWEN, R. Framing resource-constrained innovation at the “bottom of the pyramid”: Insights from an ethnographic case study in rural Bangladesh. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 92, p. 300–311, 2015.

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

PHILLIPS, W.; ALEXANDER, E. A.; LEE, H. Going it alone won't work! The relational imperative for social innovation in social enterprises. **Journal of Business Ethics**, v. 156, p. 315–331, 2019.

PINTO, I. M. B. S. et al. Systematic review of the literature social entrepreneurship and skills development: An analysis of past 10 years. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 1, p. 33–45, 2016.

PINTO, J. Key to effective organizational performance management lies at the intersection of Paradox Theory and Stakeholder Theory. **International Journal of Management Reviews**, v. 21, n. 2, p. 185–208, 2019.

PIPE SOCIAL. **1º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental**. Disponível em: <<https://pipe.social/mapa2017>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

PIPE SOCIAL. **2º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental**. Disponível em: <<https://pipe.social/mapa2019>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

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

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1–2, p. 62–77, 2011.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + Business**, v. 1, n. 26, p. 1–14, 2002.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Decreto Nº 9.244, de 19 de Dezembro de 2017**. Brasil. Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos, , 2017.

RABBAT, I. A jornada interna dos empreendedores sociais. In: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. DA G. (Eds.). **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: Como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019. p. 376.

RAMUS, T.; VACCARO, A. Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift. **Journal of Business Ethics**, v. 143, n. 2, p. 307–322, 2017.

REFICCO, E.; MÁRQUEZ, P. Inclusive networks for building BOP markets. **Business and Society**, v. 51, n. 3, p. 512–554, 2012.

REY-MARTÍ, A.; RIBEIRO-SORIANO, D.; SÁNCHEZ-GARCÍA, J. L. Giving back to society: Job creation through social entrepreneurship. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 6, p. 2067–2072, 2016.

REYNOSO, J. et al. Learning from socially driven service innovation in emerging economies. **Journal of Service Management**, v. 26, n. 1, p. 156–176, 2015.

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RODRÍGUEZ, M. J.; GUZMÁN, C. Innovation in social economy firms. **Management Decision**, v. 51, n. 5, p. 986–998, 2013.

ROY, K.; KARNA, A. Doing social good on a sustainable basis: competitive advantage of social businesses. **Management Decision**, v. 53, n. 6, p. 1355–1374, 2015.

SABATIER, V. et al. Social business model design and implementation in developing countries: Learning from an affordable medicine developed in Burkina Faso. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 1, p. 48–57, 2017.

SANTOS, F.; PACHE, A. C.; BIRKHOLZ, C. Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 36–58, 2015.

SARASVATHY, S. D. Causation and Effectuation : Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243–263, 2001.

SARDANA, G. D. Social business and Grameen Danone foods limited. **Society and Business Review**, v. 8, n. 2, p. 119–133, 2013.

SEANOR, P. et al. Narratives of transition from social to enterprise: you can't get there from here! **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 19, n. 3, p. 324–343, 2013.

SEBRAE. **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas: Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 18 abr. 2018a.

SEBRAE. **O que são negócios de impacto social**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-sao-negocios-de-impacto-social,1f4d9e5d32055410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 6 jun. 2018b.

SEBRAE. **Sebrae RS abre vagas para negócios de impacto social**. Disponível em: <<https://sebraers.com.br/sebrae-rs-abre-vagas-para-negocios-de-impacto-social/>>. Acesso em: 13 ago. 2018c.

SIN/MDIC. **Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto - ENIMPACTO**. [s.l.] Secretaria de Inovação e Novos Negócios do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (SIN/MDIC), 2018. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/images/ESTRATEGIA_NACIONAL_DE_NEGOCIOS_DE_IMPACTO_-_versão_final_pós_consulta_pública_28.02.2018.pdf>.

SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R. R.; YAMIN, M. The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid - Implications for MNEs? **International Business Review**, v. 23, n. 4, p. 692–707, 2014.

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. 407–442, 2013.

SODHI, M. S.; TANG, C. S. Social enterprises as supply-chain enablers for the poor. **Socio-Economic Planning Sciences**, v. 45, n. 4, p. 146–153, 2011.

SONNE, L. Innovative initiatives supporting inclusive innovation in India: Social business incubation and micro venture capital. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 79, n. 4, p. 638–647, 2012.

SPARVIERO, S. The case for a socially oriented business model canvas: The

Social Enterprise Model Canvas. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 10, n. 2, p. 232–251, 2019.

STEVENS, R.; MORAY, N.; BRUNEEL, J. The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 39, n. 5, p. 1051–1082, 2015.

TRIMI, S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Business model innovation in entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 449–465, 2012.

VENKATARAMAN, S. et al. Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Whither the Promise? Moving Forward with Entrepreneurship As a Science of the Artificial. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 21–33, 2012.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195–219, 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**, v. 40, n. 3, p. 715–737, 2013.

WILTBANK, R. et al. Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. **Journal of Business Venturing**, v. 24, p. 116–133, 2009.

WINDRUM, P. et al. The co-creation of multi-agent social innovations. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 150–166, 2016.

YIN, J.; CHEN, H. Dual-goal management in social enterprises: evidence from China. **Management Decision**, v. 57, n. 6, p. 1362–1381, 2019.

YORK, J. L.; DANES, J. E. Customer development, innovation, and decision-making biases in the Lean Startup. **Journal of Small Business Strategy**, v. 24, n. 2, p. 21–39, 2014.

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

APÊNDICE A

ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

ABERTURA

Podemos começar com uma breve apresentação:

- I) Nome (do entrevistado):
- II) Cargo/Função (na empresa):
- III) Empresa:
- IV) Cidade:
- V) Ano de Fundação:
- VI) Número de Funcionários:
- VII) Setor/Ramo de Atuação:
- VIII) Forma jurídica:
- IX) Breve comentário sobre como surgiu teu empreendimento?

DIMENSÃO: EMPREENDEDOR SOCIAL

1. Como empreendedor social, qual é o teu papel na condução de um negócio de impacto? Quais são as maiores dificuldades? Como vencê-las?
 - a. Qual é a tua formação escolar e tuas experiências profissionais anteriores a empresa?
 - b. Tua formação escolar e experiências profissionais anteriores (quando aplicáveis) fazem diferença nas tuas decisões gerenciais e condução do negócio? Por quê?
 - c. Existem diferenças na condução de um negócio de impacto e um negócio tradicional? Se sim, Quais?
 - d. Um gestor de negócios tradicionais aplicando o mesmo modelo de gestão em um negócio social teria sucesso? Por quê?

FECHAMENTO DO BLOCO

Gostaria de fazer um comentário final? Esquecemos algum ponto?

DIMENSÃO: CRIAÇÃO DE VALOR SOCIOAMBIENTAL

2. Qual é a missão da tua empresa? A missão da empresa guia tudo o que fazem na organização? Que problema socioambiental a empresa combate?
 - a. Sendo um negócio de impacto, o que tua empresa oferece e/ou proporciona? Que soluções (atividades chaves) socioambientais oferece (para beneficiários e clientes)? Qual é o impacto positivo esperado?
 - b. Se questionam como tal atividade contribui para o alcance do propósito da organização?
 - c. Qual é o papel e a participação da comunidade local no negócio? Como alcançar o engajamento da comunidade?
3. De que forma a empresa monitora o cumprimento de sua missão (social e/ou ambiental)?
 - a. Como a empresa mensura/controla o impacto gerado na comunidade e/ou no beneficiário do negócio? Quais são as dificuldades?
 - b. Como tua empresa sabe se o negócio está atingindo seus objetivos?
 - c. A empresa trabalha com indicadores de desempenho? Se sim, qual sua importância? Como a gestão utiliza estes indicadores no negócio? Como melhorar o desempenho do negócio?
 - d. Quais são os indicadores de desempenho socioambiental utilizados pela empresa?

FECHAMENTO DO BLOCO

Gostaria de fazer um comentário final? Esquecemos algum ponto?

DIMENSÃO: ECOSSISTEMA DO NEGÓCIO DE IMPACTO

4. Como é o modelo de negócio da empresa (principais atividades, proposta de valor, parceiros/apoiadores)?
 - a. Você considera tua empresa totalmente estruturada para atender os teus clientes e/ou beneficiários? Por quê?
 - b. Qual é a estrutura organizacional da empresa?

5. Qual é o modelo de governança adotado na empresa? Quem faz a gestão da empresa? Tem investidor envolvido na gestão? Proprietário(s) e gestor(es) são pessoas diferentes? Por que estas escolhas?
 - a. Existe incentivo do Governo (municipal, estadual ou federal) para negócios de impacto socioambiental?
 - b. A empresa utiliza ou é favorecida por algum aspecto legal na condução do negócio? Ou existe alguma restrição legal para o negócio de impacto socioambiental?
 - c. Aspectos culturais local impactam/influenciam no teu negócio? Por que ou como?
6. A empresa trabalha ou utilizou apoio/parcerias para desenvolvimento e condução do negócio? Que tipo?
 - a. Busca-se novas formas para trabalhar com agências externas, como agências governamentais, empresas ou outras organizações sem fins lucrativos? De que forma a empresa trabalha com apoiadores ou suportes externos (parceiros)? Quais critérios são utilizados para escolha destas parcerias? Como melhorar o relacionamento com parceiros?

FECHAMENTO DO BLOCO

Gostaria de fazer um comentário final? Esquecemos algum ponto?

DIMENSÃO: ORIENTAÇÃO DE MERCADO

7. De que forma a empresa monitora a sustentabilidade financeira/econômica do negócio? O que tens, hoje, é suficiente? Se não, o que falta?
 - a. São tomadas medidas para redução de perdas?
 - b. Sobre gestão de riscos, consideram os custos e benefícios associados a um projeto?
 - c. Observam o comprometimento de recursos em projetos para assegurar o financiamento e a cobertura dos custos?

- d. Qual é a forma de financiamento da tua empresa? Quais são as fontes financeiras da empresa? Busca-se novas formas de captação de recursos?
 - e. Qual é o faturamento mensal do teu negócio? Os sócios são remunerados? O negócio é lucrativo? Os lucros são divididos entre os sócios? Tens um setor contábil formalizado? Qual é a curva de crescimento do negócio?
 - f. Fundos excedentes são reinvestidos no cumprimento da missão?
8. Quem são os concorrentes do teu negócio? Como a empresa enfrenta a concorrência e outras barreiras comerciais?
- a. Existe monitoramento das forças externas sobre o negócio?
 - b. Como a empresa relaciona o preço e a quantidade de produtos a serem ofertados no mercado? E neste balanço, onde entra a geração de valor social?
 - c. Quem são teus clientes (faixa etária, gênero, condição específica, escolaridade, perfil socioeconômico, localização)? Quais são os principais canais de relacionamento adotados com os teus clientes?
9. Como a empresa atrai e se relaciona com seus fornecedores, distribuidores e clientes? Quais são as atuais dificuldades e soluções encontradas?
- a. Como são valorizadas as parcerias de negócio?
 - b. Projetos piloto são realizados antes da implementação total de novos programas?
 - c. O mercado consumidor é promissor para negócios socioambientais?
 - d. Quais fatores definem seu consumidor/cliente? Como isso é definido (levantado)?
 - e. Seu consumidor/cliente e seu público beneficiário do negócio são as mesmas pessoas? Como isso é definido (levantado) internamente na empresa?

FECHAMENTO DO BLOCO

Gostaria de fazer um comentário final? Esquecemos algum ponto?

DIMENSÃO: PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO

10. Quais são as ações tomadas pela empresa para entrar e se manter no mercado? Quais são os fatores que bloqueiam seu crescimento?
- a. Um negócio de impacto deve atuar em nível local, nacional ou internacional? Por quê?
 - b. Como são avaliadas as oportunidades de expansão do negócio?
 - c. Existe planejamento operacional e financeiro?
 - d. Por que alguém faria negócio ou compraria de sua empresa?
 - e. Como a empresa identifica e define os atributos valorizados pelos clientes e/ou beneficiários do negócio?
 - f. Como a empresa administra requisitos socioambientais e econômicos no desenvolvimento dos produtos (bens/serviços) oferecidos aos clientes e/ou beneficiários? Se é possível melhorar, o que está faltando?
 - g. Quais são os processos utilizados pela empresa para o desenvolvimento de soluções socioambientais economicamente viáveis?
 - h. Busca-se novas formas de entrega de resultados socioambientais e maneiras inovadoras de comercialização de bens/serviços? A empresa busca oferecer produtos (bens/serviços) diferenciados ao mercado? Qual é a lógica de trabalho neste sentido?
 - i. Quais são os critérios tecnológicos utilizados pela empresa para o desenvolvimento de produtos (bens/serviços) e processos do empreendimento?
 - j. O cliente e/ou beneficiário do negócio participa do desenvolvimento de produtos (bens/serviços) da empresa? Se sim, como? Se não, por quê?

FECHAMENTO DA ENTREVISTA

X) Você é sustentado financeiramente pelo negócio? A empresa/negócio é lucrativa? Porquê?

XI) Quais são os projetos futuros da empresa?

XII) Que fatores fazem a diferença para o sucesso de um negócio de impacto?

XIII) Quais são os maiores cuidados que um novo negócio de impacto (ou empreendedor social) deveria ter?

XIV) Gostaria de fazer um comentário final? Esquecemos algum ponto?