

CARACTERIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO: UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA

CARACTERIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE NEGOCIOS SOCIALES DE LA REGIÓN METROPOLITANA DEL RIO DE JANEIRO: UNA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

CHARACTERIZATION AND FUNCTIONING OF SOCIAL BUSINESS OF THE METROPOLITAN REGION OF RIO DE JANEIRO: AN EXPLORATORY RESEARCH

Matheus de Arruda Rodrigues Alves*
alvesmatheus@id.uff.br

Marco Antonio Conejero*
marcoac@id.uff.br

Aldara da Silva César*
aldaracesar@id.uff.br

* Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda/RJ, Brasil

Resumo

Ainda não existe clareza quanto as características e limites dos negócios de impacto social (NIS), sendo esses ainda alvo de debates. Assim, o presente artigo tem por objetivo apresentar uma caracterização dos NIS na região metropolitana do Rio de Janeiro, de forma a contribuir para a consolidação do conhecimento. Para tanto, foi realizado um estudo multicase, com entrevistas direcionadas a empreendedores e gestores de NIS da região. Foi possível discutir fatores críticos de sucesso, modelos de negócios e as diferentes perspectivas sobre os NIS. Nesse sentido, foram identificados aspectos comuns às organizações, entre eles pode-se mencionar (1) a grande importância da internet como a principal ferramenta para comunicação externa nas organizações, com destaque para as redes sociais; (2) alta incidência de práticas de gestão horizontal; (3) alta escolaridade dos empreendedores sociais; (4) frequente construção de parcerias; entre outros.

PALAVRAS CHAVE: Negócios Sociais; Negócios de Impacto; Modelos de Negócio; Fatores Críticos de Sucesso; Estudo Multicasos.

Resumen

No existe claridad cuanto a las características y límites de los modelos de negocios sociales, siendo estos todavía objeto de debates. Así, el presente proyecto tiene por objetivo presentar una caracterización de los negocios sociales en la región metropolitana de Rio de Janeiro, de forma a contribuir a la consolidación del conocimiento en esta área. Para ello, se realizaron estudios de caso, con entrevistas dirigidas a emprendedores y gestores de negocios sociales de la región. Fue posible discutir factores críticos de éxito, modelos de negocios y las diferentes perspectivas sobre los negocios sociales. Donde se han identificado las características comunes en las organizaciones, incluyendo: (1) la importancia de la Internet, que es la principal herramienta para la comunicación externa en las organizaciones, en especial las redes sociales; (2) la alta incidencia de prácticas de gestión horizontal; (3) alta escolaridad de los emprendedores sociales; (4) frecuente incidencia de asociaciones; entre otros.

PALABRAS CLAVE: Empresas Sociales; Negocios de Impacto; Modelos de Negocio; Factores Críticos de Éxito; Estudio Multicasos.

Abstract

There is still no clarity about the characteristics and limits of a social business, and it is still subject to debate. Thus, the present paper aims to present a characterization of social business of the metropolitan region of Rio de Janeiro in order to contribute to the consolidation of knowledge in this area. For that, a multicase study was conducted with interviews directed to entrepreneurs and social business managers of the region, facilitated by means of a semi-structured script. It was possible to discuss critical success factors, business models and the different perspectives on social business. Common aspects of the organizations were identified, among them it can be mentioned: (1) The great importance of the internet as the main tool for external communication, with emphasis on social networks; (2) the high incidence of horizontal management practices; (3) the high education level of social entrepreneurs; (4) frequent building of partnerships; and others.

KEYWORDS: Social Enterprises; Social Business; Business Models; Critical Success Factors; Multicase Study.

1. INTRODUÇÃO

Negócios de impacto social (NIS) são modelos de negócios que possuem uma missão social que guia suas perspectivas de oportunidade. A sua principal orientação não é a geração de riqueza, mas sim os impactos gerados a partir de sua atuação, ou seja, atingir um problema social e tentar minimizá-lo (DEES, 2001; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Por um lado, Yunus (2008), criador do termo, defende que esses negócios devem se portar como empresas tradicionais, porém tendo como objetivo o desenvolvimento social. Para ele, esse modelo de empresa deve obter lucro, mas esse lucro não deve ser retirado pelos investidores, exceto para recuperar o valor equivalente ao investido.

Outra corrente, defendida por Michael Chu, têm a visão de que essas organizações devem ter a liberdade para distribuir ou não dividendos, não sendo este um critério para seu enquadramento dentro deste grupo. O critério deve ser o foco de sua atuação, que deve estar centrado no desenvolvimento social. Essa vertente é defendida sob a alegação que a distribuição de lucros permite atrair mais investidores e assim aumentar a quantidade de NIS existentes, contribuindo para a superação dos desafios sociais (CHU, 2007; BARKI; COMINI; CUNLIFE; HART; RAI, 2015; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Contudo, essas não são as únicas divergências. As personalidades jurídicas que essas organizações podem assumir também são alvo de debates. Yunus, Moingeon e Leahmann-Ortega (2010) defendem que elas devem ter personalidade jurídica de uma empresa tradicional. Porém, existem perspectivas que consideram a existência de NIS em diversos formatos organizacionais, incluindo associações, cooperativas, fundações etc. (YOUNG; LECY, 2014; COMINI, 2016).

Apesar das divergências apresentadas, sabe-se que os NIS misturam aspectos filantrópicos e empresariais. Seus objetivos são similares aos de ONGs, mas o seu meio de atuação é empresarial, ou seja, devem ser autossustentáveis (YUNUS, 2008). Para o presente estudo, foram selecionados NIS da região metropolitana do Rio de Janeiro (RJ). Esta região teve uma grande evolução em seu índice de desenvolvimento humano nas últimas décadas. Porém, ainda sofre com diversos problemas sociais nas áreas de educação, trabalho, habitação e saúde (PNUD, 2010; IBGE, 2015).

De qualquer forma, estudos ligados aos negócios sociais são especialmente importantes uma vez que grande parte dessas organizações enfrentam dificuldades relacionadas a eficiência de suas atividades. Ao mesmo tempo, poucas são as publicações que envolvem os fatores mais importantes para o desempenho dessas organizações (WRONKA, 2013).

Algumas pesquisas realizadas no exterior, apontam que alguns aspectos podem ser decisivos para o estabelecimento e maturidade dos negócios sociais, sendo eles: liderança; estratégias de motivação; expertise em gestão; envolvimento da comunidade local; relatórios financeiros acurados; conhecimento do mercado; estrutura organizacional bem definida; equilíbrio entre objetivos financeiros e sociais; entre outros (WRONKA, 2013, NEUMEIER, 2017).

Já o estudo da Pipe Social (2017) identificou que a principal dificuldade dos NIS sociais no Brasil é conseguir investimentos, isso pois eles e os investidores “falam diferentes línguas”. Nesse caso, existe um indicativo de que a capacidade de mobilizar investidores, estaria entre os primeiros FCS no Brasil, ou talvez, a distribuição de relatórios financeiros acurados possuiria maior destaque.

Esse contexto cria um ambiente propício para o estudo de NIS, e por isso, esse artigo busca responder a seguinte pergunta problema: **Como se caracterizam e funcionam alguns dos NIS existentes na região metropolitana do RJ?** Nesse sentido, o objetivo geral é caracterizar o funcionamento de alguns dos NIS existentes na região metropolitana do RJ, de forma a contribuir para a consolidação do conhecimento sobre o tema.

Após esta seção, apresenta-se (2) Referencial Teórico, (3) Procedimentos Metodológicos, (4) Resultados, (5) Considerações Finais e as Referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção encontra-se fundamentada na discussão da temática dos NIS sob a perspectiva dos clientes e beneficiários, seguido pela perspectiva dos fatores críticos de sucesso, e termina por discutir o modelo de negócio de um NIS.

2.1. NIS sob a perspectiva dos clientes e beneficiários

Os NIS podem ser classificados a partir de quem é o cliente e/ou beneficiário (ALBERTI; GARRIDO, 2015). Isto ocorre por que essas organizações possuem desafios ligados a atender seus objetivos sociais e suas operações de dia-a-dia (YANG; WU, 2016).

Por possuírem fortes objetivos sociais e atuarem por meio do mercado, essas organizações também são conhecidas como híbridas, em uma referência a mistura de duas espécies (ALBERTI; GARRIDO, 2015). Contudo, esta interação nem sempre é fluída. Nesse sentido, faz-se necessário gerenciar objetivos sociais e de mercado para evitar a concorrência entre eles, o que pode desvirtual o NIS e levar a dissolução da organização (YANG; WU, 2016).

Assim, são observados no Quadro 1 quatro modelos de organizações híbridas, sendo eles os: híbridos de mercado, híbridos de mistura; híbridos de ligação e híbridos de acoplamento (SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015; ALBERTI; GARRIDO, 2015).

Quadro 1 – Diferentes modelos de NIS a partir das relações com clientes e beneficiários

Modelos de NIS	Descrição	Exemplos
Híbrido de Mercado	O cliente é beneficiário da missão social	Fornecimento de produtos e serviços, a baixo custo, para a população da base da pirâmide.
Híbrido de Mistura	Sua missão social envolve atendimento dos clientes (beneficiários) e atividades de intervenção na sociedade.	Geração de benefícios sociais para seus clientes, e ações sociais para outros stakeholders.
Híbrido de Ligação	Clientes e beneficiários são grupos distintos, porém conectados pela mesma atividade principal (core business).	Empresas que contratam majoritariamente pessoas em desvantagens; Negócios onde clientes com maior poder aquisitivo pagam mais por produtos/serviços, financiando um acesso mais barato ou gratuito aos mais pobres.
Híbrido de Acoplamento	Os clientes e beneficiários são grupos distintos, e seus objetivos sociais são alcançados por meio de intervenções na sociedade, que não estão ligadas à sua atividade principal (core business).	Organizações que atuam de maneira tradicional através do mercado, porém utilizam seus lucros para financiar atividades e ações ligadas a diminuição de problemas sociais de outros stakeholders.

Fonte: Santos, Pache e Birkholz, 2015.

Outra categorização para os NIS é dada por Hockerts (2015), sendo esta baseada em como a organização inclui o beneficiário em sua missão social. Dentre as possibilidades de atuação dos NIS, destacam-se três categorias: as empresas sociais de integração por meio do trabalho (WISE); os híbridos de base da pirâmide (BOP) e os híbridos de comércio justo (*Fair-trade*).

As empresas sociais de integração através do trabalho (WISE) são aquelas em que os beneficiários são os funcionários. Essas organizações trazem os indivíduos que estão em risco de exclusão permanente do mercado de trabalho de volta aos empregos (HOCKERTS, 2015).

As WISE são organizações bastante heterogêneas (LYSAGHT; ROY; RENDALL; KRUPA; BALL; DAVIS, 2018). Em suas diversas formas espera-se que estas organizações mantenham o estabelecimento de uma governança inclusiva, que leve em conta não só o interesse do dono, mas

também de todas as partes interessadas (COLENBRANDER; AGYROU; LAMBOOY; BLOMME, 2017).

Já as organizações híbridas de base da pirâmide são aquelas que fornecem produtos e serviços essenciais (exemplos: remédios, transporte, água potável e serviços financeiros) de forma acessível aos mais pobres, que de outra forma não teriam acesso a estes produtos (HOCKERTS, 2015).

Essas organizações enfrentam desafios de um mercado complexo, que envolvem a presença de instituições informais, falta de políticas governamentais efetivas, e um subdesempenho dos governos. Além disso, o foco na baixa renda torna mais complexa as relações com o cliente, uma vez que este grupo apresenta fluxos de dinheiro e padrões de poupança irregulares, junto a baixos níveis de alfabetização (GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017).

Já os híbridos de comércio justo são organizações que visam manipular as relações comerciais, gerando mais renda para produtores pobres e marginalizados, a partir da cobrança de valores mais altos de consumidores conscientes (HOCKERTS, 2015), ou do encurtamento da distância entre produtor e consumidor (ALVES; SILVEIRA; CONEJERO, 2017).

2.2. NIS sob a perspectiva dos fatores críticos de sucesso

Neste tópico busca-se consolidar a informação sobre os fatores críticos de sucesso (FCS) dos NIS. Este conceito foi introduzido por Rockart (1979) e é definido como um número limitado de áreas organizacionais que devem apresentar um resultado satisfatório para garantir que a organização tenha uma boa performance.

Quando se fala de NIS, Wronka (2013) encontrou 10 principais FCS, são eles: forte liderança; motivação e comprometimento dos funcionários; ambiente regulatório bem definido; clareza nas inovações; expertise na gestão; características pessoais adequadas para serviço de linha de frente; colaboração efetiva com o setor público; capital social; envolvimento da comunidade local; armazenamento e distribuição de relatórios financeiros acurados.

Weppen e Cochrane (2012) indicam que, mesmo em diferentes modelos de NIS, os FCS se mantêm os mesmos, são eles: consciência das condições de mercado e da importância do desenvolvimento de um produto competitivo; liderança coerente, capaz de influenciar positivamente a cultura da organização; equilíbrio entre objetivos financeiros e sociais.

Já em um estudo considerando todas as formas de iniciativas sociais, e não apenas os modelos empresariais, Neumeier (2017) identificou seis FCS: comprometimento dos atores envolvidos; habilidades e conhecimentos práticos (*know how*) dos atores envolvidos; estrutura organizacional; definição de metas e formas de mensuração adequadas para a motivação dos atores envolvidos; clima de cooperação e acesso a recursos financeiros.

Por conseguinte, de acordo com a pesquisa feita por Sharir e Lerner (2006), oito FCS de um negócio social foram identificados, sendo eles: as conexões sociais do empreendedor; a total dedicação ao sucesso do empreendimento; disponibilidade de capital para a fase de estabelecimento; a aceitação do risco da abertura do negócio perante a sociedade; a experiência gerencial do empreendedor; a equipe do empreendimento, incluindo voluntários e funcionários; parcerias com o setor público e ONGs; a capacidade do negócio para suportar testes de mercado.

Outros FCS de um negócio social relacionados às competências e características para uma gerência efetiva do modelo de negócio foram encontrados novamente por Wronka (2016): criativo uso dos recursos; habilidade para a implementação do plano de negócio; habilidade de resolução de conflitos; boa comunicação com clientes, fornecedores e outros stakeholders; identificação com a economia social; confiança no sucesso em tarefas desafiadoras; habilidade para gerenciar trabalhos administrativos; otimismo; capacidade de identificar problemas sociais; habilidade para liderar.

Um importante FCS para um negócio social é a capacidade de analisar a viabilidade econômica do plano de negócio, de forma atenta para o percentual de financiamento, uma vez que este pode influenciar a autonomia do negócio e dificultar a fidelidade aos valores. Existem também desvantagens e vantagens de custos em se tratando desse modelo de negócio que devem ser considerados ao estruturar o plano (DIXON; CIFFORD, 2007). Além disso, é necessário descrever a missão do negócio, criar uma marca que dê identidade a organização e uma estratégia coletiva (GIBBONS; HAZI, 2017).

Outro ponto importante é que os negócios de impacto social devem ter sua própria agenda de ativismo ao invés de se limitarem apenas a substituir o trabalho mal feito pelo governo e autoridades locais. Devem também trabalhar com a comunidade para moldar o ambiente a sua volta, de forma a reter a capacidade local e a riqueza em benefício comunitário (ZOGRAFOS, 2007).

Por fim, Bagnoli e Megal (2011) trazem três perspectivas para se avaliar um negócio social, são elas:

1) *Perspectiva Gerencial*: nesse aspecto a análise é feita por meio da performance econômico-financeira da organização (lucro, valor agregado, custo de produção, indicadores de eficiência). As contribuições nessa área são muito ligadas ao que já é conhecido pelas organizações empresariais tradicionais, como a importância da alocação dos custos de forma correta, e a importância de dados que apoiem a tomada de decisão.

2) *Perspectiva da Eficiência Social*: busca avaliar a quantidade e qualidade do trabalho realizado de forma a identificar o impacto na comunidade a qual tem a intenção de beneficiar. Neste aspecto o artigo traz a importância das seguintes ações:

- Escolher fornecedores locais;

- Preferência por fornecedores ambientalmente e/ou socialmente certificados;
- Adotar condições dignas de trabalho;
- Empregar pessoas marginalizadas ou que possuem desvantagens (doenças mentais, deficiências físicas, ex-detentos etc.);
- Avaliar a quantidade e qualidade do serviço/produto como forma de medir seu impacto;
- Oferecer um produto/serviço que traga satisfação aos usuários;
- Buscar a redução da poluição e/ou a recuperação de áreas degradadas.

3) *Legitimidade Institucional*: verificar a conformidade da atuação da organização com as leis e com a sua missão.

O Quadro 2 consolida as informações encontradas sobre os FCS dos NIS com destaque para as referências que embasaram a sua construção.

Quadro 2 – Fatores Críticos de Sucesso em NIS.

Fatores críticos (FCS)	Definição	Referências
Ambiente legal/ Regulamentação clara	Esse item visa avaliar a situação do ambiente legal e regulatório, se é bem definido, e se a empresa está de acordo a regulamentação.	Bagnoli e Megal (2011); Wronka (2013).
Atratividade e clareza do conceito inovador/ Teste de mercado	Esse item visa avaliar a proposta de valor, se ela é clara, inovadora, competitiva, adequada ao mercado e testável.	Bagnoli e Megal (2011); Weppen e Cochrane (2012); Wronka (2013); Sharir e Lemer (2017); Zografos (2017).
Liderança forte	Esse item visa avaliar a qualidade de liderança, principalmente no que tange: Sua aceitação ao risco; dedicação; capacidade de influenciar positivamente o clima da organização; conhecimento administrativo; experiência gerencial; saber resolver conflitos; identificar problemas sociais; iniciativa e conexões.	Weppen e Cochrane (2012); Wronka (2013); Wronka (2016); Sharir e Lemer (2017)
Equipe do empreendimento/ Qualidades pessoais para prestação de serviços/ Estrutura Organizacional bem definida	Esse item visa avaliar a qualidade da equipe/ pessoas do negócio e se estão aptas prestação do serviço e se existe uma estrutura organizacional bem definida e se recebem treinamentos.	Dees (2012); Wronka (2013); Neumeier (2017); Sharir e Lemer (2017).
Motivação/ Comprometimento das pessoas/ Clima Organizacional/ Metas	Esse item visa avaliar a motivação, comprometimento, dedicação, o clima organizacional e o desenvolvimento de metas que contribuam para a motivação de funcionários	Wronka (2013); Neumeier (2017); Gibbons e Hazy (2017).
Redes/ Parcerias/ Capital Social/ Colaboração com Setor Público/ Cooperação com outras Organizações/ Envolvimento da Comunidade Local	Esse item visa avaliar a rede de parceiros/ <i>stakeholders</i> e como o empreendedor/ empreendimento estão envolvidos com eles.	Bagnoli e Megal (2011); Wronka (2013); Sharir e Lemer (2017).
Capital básico/ Capital próprio ou de terceiros	Esse item visa avaliar a disponibilidade de recursos financeiros para iniciar/ operar o negócio.	Dixon e Clifford, (2007); Pipe Social (2017); Sharir e Lemer (2017).
Comunicação externa/ Marketing	Esse item visa avaliar a comunicação externa, a divulgação das ações, marketing, e o desenvolvimento de uma identidade/marca.	Dixon e Clifford (2007); Dees (2012); Wronka (2013); Força Tarefa de Finanças Sociais (2015); Wronka (2016); Pipe Social (2017); Gibbons e Hazi (2017).

Fatores críticos (FCS)	Definição	Referências
Relatórios gerenciais, Indicadores de desempenho adequados/ Transparência e Precisão dos registros financeiros	Este item visa avaliar os relatórios gerenciais, a qualidade dos registros financeiros, o desenvolvimento de indicadores financeiros, sociais e/ou ambientais, assim como discutir a prestação de contas aos <i>stakeholders</i> .	Bagnoli e Megal (2011); Dees (2012); Força Tarefa de Finanças Sociais (2015).

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.3 Modelo de Negócio de um NIS

Dando continuidade à discussão iniciada nos FCS, é necessário entender como esses fatores se relacionam para entregar valor aos *stakeholders*. Nesse trabalho, entende-se que a forma como os fatores relacionam-se entre si, e o resultado dessa interação, compõem o modelo de negócio.

Na visão de Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.”. Já para o SEBRAE (2013), modelo de negócio é a possibilidade de visualizar a descrição do negócio, das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre o negócio seja compreendida.

Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) entendem que o modelo de negócio social tem quatro elementos: (i) proposição de valor; (ii) constelação de valor; (iii) equação de lucro econômico; e (iv) equação de lucro social. A proposição de valor procura responder as seguintes questões: “quem são nossos clientes? E o que nós oferecemos que é valorizado por eles?”. A constelação de valor busca a resposta para a questão “como nós entregamos nossa oferta aos clientes?”. Isso envolve não apenas a cadeia de valor interna, mas também toda a rede de negócios com fornecedores e parceiros. A equação de lucro econômico tem que ser positiva, que é o resultado financeiro dos outros dois elementos, e inclui como o valor é capturado a partir das receitas geradas pela proposição de valor, e como os custos estão estruturados e o capital é empregado na constelação de valor. Só que a proposição de valor não é direcionada apenas para os clientes, mas principalmente para todos os *stakeholders* alvos do negócio social. Portanto, o modelo considera a existência da equação de lucro social, a qual depende da combinação dos demais elementos.

Nessa mesma linha, Petrini, Scherer e Back (2016) propõem um modelo de negócio para entender o funcionamento de um negócio social (Figura 1). O modelo apresentado demonstra como os lucros econômicos e sociais podem ocorrer de forma combinada, em um modelo de negócio, com expertise no contexto social em que está inserido, e dotado das competências e parceiros certos para uma adequada proposição de valor.

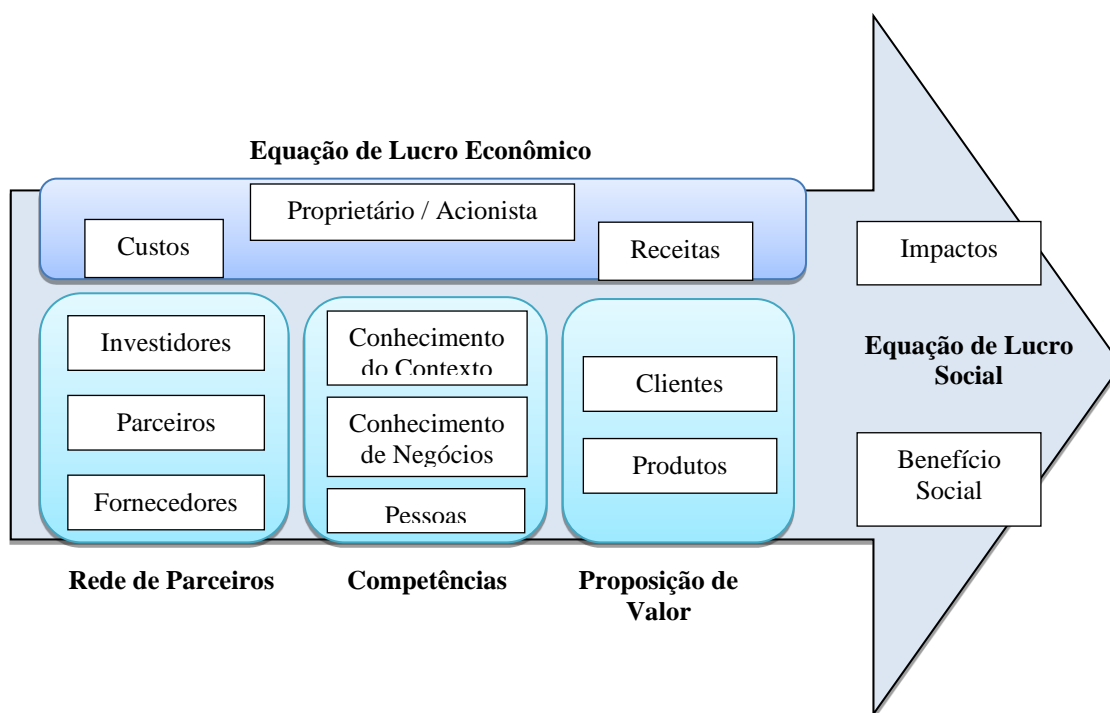


Figura 1. Modelo de Negócio de Impacto Social.
Fonte: Petrini, Scherer e Back (2016).

Portanto, os negócios sociais possuem sustentabilidade financeira por meio de modelos de negócios que estão aliados a missão organizacional de propor transformação social, ou seja, o negócio social executa atividades que objetivam o lucro, porém o ganho é usado para alcançar os objetivos de transformação social pretendidos (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

O Quadro 3 consolida informações encontradas relacionadas a modelo de negócio de um NIS.

Quadro 3 – Componentes Centrais do Modelo de Negócios de um NIS.

Componentes	Definição	Autores
Ambiente de Negócios	Aqui deve-se investigar a realidade política, econômica, tecnológica, social, ambiental e cultural em que está imerso destacando aspectos que podem influenciar positiva ou negativamente o desempenho do negócio.	Universidade de Stanford (2014).
Proposta de Valor	Na proposta de valor deve-se especificar claramente quem são os clientes atendidos, dividindo-os entre beneficiários, compradores, financiadores/doadores. E detalhar como são atendidos com produtos e serviços, dando destaque aos canais de acesso e as formas de relacionamento.	Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010); Osterwalder e Pigneur (2011); Joyce e Paquin (2016); The Youth Foundation (2013); Stanford University (2014).

Componentes	Definição	Autores
Parcerias/ Fornecedores	Nesse item, especificar quem são os parceiros e fornecedores e como cada um agrega valor.	Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010); The Youth Foundation (2013); Stanford University (2014); Joyce e Paquin (2016); Petrini, Scherer e Back (2016).
Competências	Nas competências, por ser difícil especificar claramente os recursos chaves (físicos, intelectuais, humanos e financeiros), pode-se com apoio do quadro 2 destacar: <ul style="list-style-type: none"> - Liderança/ empreendedor (experiência) - Existência de um plano de negócios - Equipe (tamanho, diversidade, experiência e política de contratação) - Práticas de gestão de pessoas (motivação) - Estratégia de captação de recursos financeiros - Disponibilidade de informações no site institucional (transparência) - Capacidade para lidar com diferentes <i>stakeholders</i> 	Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega (2010); Osterwalder e Pigneur (2011); Stanford University (2014); Petrini, Scherer e Back (2016).
Concorrentes	Deve-se ficar atento aos “concorrentes”, NIS com propostas similares, que podem servir de <i>benchmarks</i> à organização foco. Além disso, conhecer os “concorrentes” fornece a possibilidade de entender como sua organização pode se diferenciar.	Stanford University (2014).
Excedentes	Por ser difícil detalhar todos os custos e receitas, pode-se investigar apenas as suas principais fontes, e o que feito com os excedentes, se existe alguma política de reinvestimento e/ou distribuição de lucros. Se possível, analisar os excedentes sociais e ambientais resultantes da atuação da organização.	Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010); The Youth Foundation (2013); Joyce e Paquin (2016).

Fonte: Elaborado pelos autores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desse estudo recorre-se à utilização da pesquisa exploratória e qualitativa. Para Gil (2002), a pesquisa exploratória proporciona uma maior familiaridade com o problema, tendo como principal objetivo o aprimoramento das ideias ou a descoberta de intuições. Nesse sentido, essa pesquisa procura contribuir com a discussão sobre o que são e como funcionam os negócios de impacto social na Região Metropolitana do RJ.

Para entender de forma mais aprofundada o fenômeno recorre-se a uma pesquisa qualitativa, uma vez que ela exige um maior tempo de contato e maior proximidade (FLICK, 2004), e os estudos dessa natureza em negócios sociais são escassos (COMINI, 2016). Outro ponto é que a pesquisa qualitativa ajuda a absorver mais das experiências e intuições dos entrevistados (CRESWELL, 2010), que, neste caso, são os empreendedores e gestores de negócios sociais.

Para isso, com base no referencial teórico apresentado neste artigo, foi construído o Quadro 4, onde são apresentadas as categorias e subcategorias de análise consideradas para a presente investigação.

Quadro 4 – Categorias e Subcategorias de Análise

Categorias	Subcategorias
Classificação Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Registro Legal da Organização
Proposta de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Missão • Clientes, beneficiários, financiadores/ doadores • Produtos/ serviços • Formas de relacionamento • Canais de acesso
Empreendedores, Equipe e Competências Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades, experiência e conhecimento dos fundadores • Estrutura organizacional • Equipe (tamanho, diversidade, experiência, política de contratação) • Práticas de gestão de pessoas (motivação) • Existência de um plano de negócios • Utilização de indicadores financeiros e empresariais • Utilização de indicadores de impacto • Comunicação interna e externa
Parcerias/ Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com <i>stakeholders</i> diversos
Concorrentes/ Benchmarks	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmarks/</i> Boas práticas
Excedentes	<ul style="list-style-type: none"> • Política de reinvestimento e/ou distribuição de lucros.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em seguida, foi realizado o estudo multicase. O método do estudo de caso pode ser classificado como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002). Trata-se de uma averiguação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto prático da vida, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente, e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 1989; CHIZZOTTI, 2006).

Essa estratégia tem foco no entendimento de um contexto específico, e em se tratando de uma pesquisa multicase, de 4 a 10 casos é o suficiente, podendo-se adicionar novos casos, até o instante em que se alcança a saturação teórica (EISENHARDT, 1989). Nesse sentido, neste estudo foram analisados quatro NIS da região metropolitana do RJ. A região foi selecionada em função da proximidade com os pesquisadores e por possuir uma ampla gama de desafios socioambientais que ajudam a fomentar este modelo de negócio.

Para seleção dos casos, foi feito um filtro na plataforma Pipe Social (2018). Esta plataforma busca reunir informações sobre os NIS do Brasil. Conforme o mapeamento feito pela Pipe Social (2017), o Estado do Rio de Janeiro concentra 9% dos NIS do Brasil, alcançando um total de 52. Desse total, buscou-se selecionar NIS de diferentes áreas (Educação, Saúde, Finanças Sociais, Tecnologias Verdes e

Cidades/Cidadania); com informações disponíveis na plataforma Pipe Social ou na mídia em geral, como tamanho (quantidade de funcionários) e fase do negócio (tração, pré-escala e escala), a fim de selecionar os negócios mais maduros; e, se possível, ganhadores de prêmios porém que não foram objetos de estudos acadêmicos anteriores. Em seguida, foram enviados *e-mails* às organizações selecionadas buscando agendar as entrevistas. Assim, apenas quatro empreendedores concordaram em participar da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com auxílio de um roteiro semiestruturado construído a partir das categorias de análise. A entrevista é um método alternativo para se coletar dados não documentados. É uma técnica de interação social onde uma das partes busca coletar informações e a outra parte atuar como fonte (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Na entrevista semiestruturada o pesquisador segue com perguntas abertas e fechadas, “em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal” (BONI; QUARESMA, 2005, p.75).

Utilizou-se também dados obtidos a partir de pesquisa documental, ou seja, dados internos das empresas e documentos disponíveis na internet de modo a complementar as entrevistas como fontes de evidências. Para Gil (2002) a pesquisa documental é fonte rica e estável de dados que não implica em altos custos e possibilita uma avaliação lúcida das fontes.

Uma vez feita as entrevistas, identificou-se como melhor ferramenta metodológica para análise de dados, a análise de conteúdo. De acordo com Vergara (2008), a análise de conteúdo é considerada uma técnica de tratamento de dados objetivando identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Esse modelo de análise permite o atendimento de diversas necessidades referentes a análise de dados e comunicação, especialmente aqueles voltados para abordagens qualitativas (MORAES, 1999).

Trata-se de uma metodologia de interpretação dos dados que se organiza em três fases: pré-análise (constitui a etapa organizacional do material com propósito de torná-lo operacional), exploração do material (definição de categorias, identificação das unidades de registro e das unidades de contexto dos documentos), e, por último, o tratamento dos resultados, inferência e interpretação (etapa destinada a condensar as informações para análise e deduções lógicas, sendo esse o momento da análise crítica e reflexiva). Essa metodologia, quando aplicada a pesquisas qualitativas, ajuda a identificar a presença ou ausência de características nas mensagens que são analisadas (BARDIN, 1977; BAUER, 2002).

Para proteger suas identidades, os NIS são apresentados por letras. No quadro 5 é possível observar as organizações, a área de atuação, os cargos dos entrevistados e as datas das entrevistas.

Quadro 5 – Informações sobre as entrevistas realizadas.

NIS	Área de atuação	Entrevistados	Data das Entrevistas
A	Geral - Incubadora social	Coordenadora de Incubação	19/07/2018
B	Cidadania - Companhia/ escola de teatro	Fundador	12/05/2018 e 18/05/2018
C	Educação - Editora que transforma crianças em autores de livros	Líder de Novos projetos	05/07/2018
D	Educação - Sistema de gestão para escolas	Sócio-Fundador	08/08/2018

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. RESULTADOS

Essa seção apresenta um breve resumo sobre as organizações, individualmente, e em seguida é feita a análise conjunta dos casos com base nas categorias e subcategorias de análise.

4.1 NIS da Região Metropolitana do RJ

A organização A é uma incubadora de NIS, com sede localizada na capital do RJ e uma filial em SP. Sua missão é gerar impacto por meio do acompanhamento e desenvolvimento de negócios disruptivos e sociais. Seu valor é entregue por meio do programa de incubação e por sua plataforma para auxiliar empreendedores sociais. O custo do programa de incubação é definido como 5% da renda familiar média mensal dos empreendedores, sendo que este valor não pode ultrapassar o teto de R\$ 650,00 mensais. Este teto é definido porque em geral as organizações que estão começando têm dificuldade em pagar valores superiores. Durante o período de incubação são realizadas reuniões quinzenais com a equipe da incubadora para acompanhamento do negócio. Após as reuniões, os empreendedores recebem tarefas para realizar. As tarefas constituem pontos importantes para a evolução do negócio.

A organização B é uma escola de teatro. Esta organização realiza todo ano apresentações em sete estados do Brasil, sendo a maior parte concentrada no RJ, MG e ES. Também realiza anualmente uma apresentação internacional. Seus alunos são jovens inexperientes e de baixa renda. A organização obtém receita por meio das peças comercializadas em teatros. Os ensaios e treinamentos para peças ocorrem em presídios, casas de repouso, organizações hospitalares, orfanatos e unidades de menores infratores. Os residentes destes lugares são convidados a assistir os ensaios. Os alunos não pagam pelos treinamentos, e são remunerados ao participar das peças realizadas pela companhia.

A organização C é uma plataforma de projetos pedagógicos para escolas. Seu serviço é fornecer as ferramentas para que o educador possa auxiliar o aluno a publicar o próprio livro. Para isto a organização é contratada por escolas em um modelo conhecido como B2B2C, onde a escola não paga pelo serviço, mas a renda do NIS vem dos livros criados pelas crianças, que são vendidos para seus familiares na noite de autógrafos. Os livros também podem ser comprados via online.

A organização D atua fornecendo um sistema de gestão para escolas. Com ele pode-se controlar o recebimento de mensalidades, fazer matrículas, emitir documentos, controlar os horários, emitir boletos, enviar boletins de notas e gerar relatórios gerenciais. O sistema também possui integração com um aplicativo de celular para comunicação com os alunos e responsáveis.

4.2 Descrição Conjunta dos Resultados

4.2.1. Classificação Jurídica

Todas as organizações possuíam classificação como empresa, não foram encontradas fundações, cooperativas, organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), organizações não governamentais (ONGs) ou associações. Porém, existe um planejamento para a organização B evoluir de um MEI (microempreendedor individual) para uma OSCIP como forma de conseguir captar mais recursos públicos.

4.2.2. Proposta de Valor

As missões apresentadas pelas organizações estão condizentes com sua área de impacto e atuação. Os produtos e serviços oferecidos estão relacionados diretamente ao impacto que buscam causar na sociedade.

Quanto aos clientes (pagantes) da organização, apenas no caso Organização D eles foram mencionados como um dos principais beneficiários. No caso da organização C que trabalha com a impressão de livros escritos por alunos, quem paga pelo serviço são os responsáveis (frequentemente os pais e/ou parentes), e os beneficiários são os alunos. Neste caso, existe uma aproximação entre beneficiário e pagante, uma vez que nessa idade os alunos são em geral financeiramente dependentes de seus responsáveis. No Quadro 6 observa-se a relação entre as empresas, os clientes e os beneficiários.

Quadro 6 – NIS, Clientes (pagantes) e beneficiários

NIS	Clientes (pagante)	Beneficiários
A	Empreendedores Sociais	Comunidade em geral impactada
B	Público dos Teatros	Alunos e Plateia dos Ensaios
C	Responsáveis e parentes	Alunos
D	Escolas	Alunos, Responsáveis e Escolas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse sentido, pode-se inferir que as organizações C e D comportam-se de maneira similar aos híbridos de mercado. Ou seja, estão próximos de modelos comerciais puros, onde os principais beneficiários são os clientes e seu valor social é distribuído sem intervenção adicional. Por outro lado, as organizações A e B comportam-se como híbridos de ligação. Ou seja, os clientes e os principais

beneficiários não são as mesmas pessoas, mas estão conectados de alguma forma por meio da sua atividade principal, sem necessidade de intervenções adicionais (BIRKHOLZ, 2015).

O valor social nos casos organização A e organização B vai além do serviço/produto oferecido pela empresa. No caso da incubadora de negócios sociais, organização A, o custo de incubação leva em consideração a renda familiar do empreendedor (respeitando o valor de teto de R\$ 650 mensal). Dessa forma, pessoas mais pobres são capazes de ter acesso ao programa pagando menos.

Essa estratégia faz com que exista uma proximidade da organização com Híbridos de Base da Pirâmide (BOP), já que fornece serviços de forma acessível aos mais pobres (HOCKERTS, 2015). Porém, o entrevistado do caso A mencionou que quem faz empreendedorismo social no Brasil são pessoas de classe A e B, o que limita a configuração dentro deste modelo.

Na organização B, o processo seletivo para os alunos de teatro é orientado para jovens de baixa renda. Os jovens não pagam pelo curso de teatro, e recebem remuneração pelas apresentações. Ademais os ensaios da companhia são abertos e realizados em presídios, orfanatos, casas de detenção para menores infratores e asilos.

Sendo assim, a organização B possui características que se aproximam de atender a base da pirâmide (BOP), e de integrar pessoas ao mercado (WISE) (HOCKERTS, 2015). Mas vale lembrar que apesar dos alunos serem remunerados, eles não são efetivamente funcionários da organização, ou seja, eles se mantêm no projeto apenas durante as apresentações das peças para as quais foram selecionados, o que fragiliza a configuração da organização como uma WISE.

A forma como as empresas atuam no mercado possuem diferenças: as organizações A e D oferecem seus serviços para outras organizações de mercado (*B2B*); a organização B atua por meio de editais patrocinados por esferas do governo (*B2G*) e empresas (*B2B*); a organização C atua em um modelo onde depende da parceria com outras organizações para alcançar seu cliente (*B2B2C*). No quadro 7 é possível observar essa informação de maneira resumida.

Quadro 7 – Modo de Atuação das Organizações Investigadas

NIS	Modo de Atuação
A	B2B
B	B2B; B2G
C	B2B2C
D	B2B

Fonte: Elaborado pelos autores.

Todos os entrevistados mencionaram que a internet é o principal canal de acesso. Em especial, três organizações citaram as redes sociais como principal meio pela qual são descobertas por clientes. No Quadro 8, é possível analisar as informações relativas a este tópico.

Quadro 8 – Forma como a organização é encontrada por clientes

NIS	Geralmente é encontrado pelos clientes por
A	Redes sociais e site institucional
B	Redes sociais
C	Redes sociais e indicações de boca-a-boca
D	Pesquisas no Google, Site institucional e Blog

Fonte: Elaborado pelos autores.

A internet, em especial as redes sociais, também foram identificadas como uma grande ferramenta para empreendedores sociais por Islam e Ozuem (2019). O custo financeiro relacionado a se manter no ambiente digital é baixo e ele pode oferecer uma boa exposição para a organização. Pode-se então gerar novos clientes, possíveis parceiros e até investidores. Porém, por ser uma plataforma aberta, também podem surgir críticas.

4.2.3. Empreendedores, Equipe e Competências Gerenciais

No que tange a formação dos empreendedores, em todos os casos analisados eles possuíam ensino superior. As experiências anteriores dos empreendedores variam, sendo que apenas os fundadores das organizações A e B possuíam experiência gerencial. Os empreendedores das organizações A e B também demonstraram utilizar os contatos das experiências anteriores como forma de promover a organização e captar voluntários. As formações e experiências anteriores dos empreendedores podem ser observadas no quadro 9.

Quadro 9 – Formação e experiência dos empreendedores.

Empreendedores	NIS	Maior Formação	Experiências anteriores
Fundador A1	A	Graduação em Jornalismo	Diretor de operações em uma multinacional
Fundador B1	B	Especialização em Gestão Cultural	Ator e produtor artístico
Sócio Fundador C1	C	Mestrado em Direito	Estagiário em multinacional
Sócio Fundador C2	C	Mestrado em Administração	Estagiário em multinacional
Sócio Fundador D1	D	Graduação em Administração	Analista comercial em organização educacional
Sócio Fundador D2	D	Graduação em Educação Física	Monitor e bolsista de iniciação científica em uma universidade federal

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que é relativo as estruturas organizacionais, as organizações A, C e D mencionaram possuir organograma bem definido. Porém, não possuem um sistema de hierarquia rígido. De acordo com os entrevistados, as três organizações praticam a gestão horizontal, na qual os funcionários possuem bastante autonomia e as decisões importantes são tomadas em grupo.

A organização B possui apenas o empreendedor como integrante efetivo da empresa, sendo os demais integrantes do projeto, voluntários ou alunos-atores contratados por projeto. Nesta organização as decisões são tomadas de forma centralizada pelo empreendedor.

Dos quatro casos analisados, apenas as organizações A e B possuem voluntários. Já a quantidade de funcionários pode ser observada na Tabela 1.

Tabela 1. Número de funcionários

NIS	Funcionários
A	6
B	1
C	104
D	11

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nos casos das organizações A, B e C foi relatado que a principal fonte de motivação dos funcionários é o propósito do trabalho desenvolvido pela organização. No caso da organização D, a principal fonte de motivação foi o ambiente de trabalho. O único caso a relatar o uso de algum incentivo econômico para motivação foi a organização C, que utiliza metas para o setor comercial. Este achado é interessante, uma vez que faltam trabalhos que investiguem práticas de gestão de pessoas em NIS (COMINI, 2016).

As organizações A e C utilizam indicadores financeiros para auxiliar sua gestão. A organização B acompanha suas finanças ainda de maneira rudimentar, seus relatórios gerenciais em geral se resumem a prestações de contas ligadas aos projetos pelos quais são contratados. Esses relatórios são feitos por voluntários e não são utilizados indicadores pela gerência. Este fator pode ser problemático, pois a ausência de relatórios financeiros bem elaborados pode ser um problema para a tomada de decisão e pode comprometer o crescimento da empresa (BAGNOLI; MEGAL, 2011). Já a organização D não forneceu informações relativas aos indicadores financeiros utilizados, nem mesmo sobre a produção de relatórios gerenciais.

A utilização de indicadores de impacto foi considerada uma dificuldade para as organizações A e C. Os entrevistados dessas organizações mencionaram que apesar de terem definido os indicadores, existe uma grande dificuldade em medir o real impacto da organização. A incapacidade de medição é um problema real para os NIS, já que os indicadores de impacto são importantes para o monitoramento dos resultados e auxiliam a tomada de decisão (BENGO; MAKIRA; GIOVANNI; CALDERINI, 2016).

O entrevistado da organização B mencionou indicadores de impacto ligados a quantidade de alunos e a quantidade de instituições (presídios, asilos, reformatórios etc.) e escolas públicas visitadas para os ensaios. Porém, uma avaliação de impacto adequada não deve se limitar a aspectos ligados a

quantidade, sendo importante também avaliar a qualidade do serviço/produto oferecido (BAGNOLI; MEGAL, 2011).

Os planos de negócios não foram percebidos como um fator importante para as organizações. Apenas a organização A utilizou esta ferramenta. A informação vai de encontro com as obtidas por Yang e Wu (2016), que diz que empreendedores sociais nem sempre possuem planos concretos antes de iniciar seus projetos. Já a capacidade de lidar com diferentes *stakeholders* foi considerada adequada em todos os casos, nenhuma das organizações mencionou problemas neste quesito.

Todos os entrevistados consideraram a comunicação interna boa. A principal razão é a boa relação entre os funcionários e as reuniões que são realizadas regularmente. Estes achados vão de acordo com os dados encontrados com Schubert e Williams (2013), que mencionam bons índices de satisfação em relação a comunicação interna em negócios sociais em função do alto compartilhamento de informações.

No caso da comunicação externa, todas as organizações pesquisadas têm a internet como principal forma de contato com os clientes. Apenas a organização B não apresentou site institucional. Todas as outras organizações possuem um site bem elaborado e adequado a divulgação de seus produtos/serviços. Porém, em nenhum dos casos são divulgadas informações relativas à transparência do negócio. Vale lembrar que a transparência tem potencial para gerar mais credibilidade para negócio de impacto social e atrair investidores (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

4.2.4. Parcerias/ Fornecedores

Todas as organizações citaram a existência de parcerias. Porém, elas em geral são bem diversas. Existem parcerias com outros NIS, como pode ser percebido no caso da organização A com a Viva Rio; parcerias com profissionais liberais, na organização B; parcerias com colégios públicos, na organização C; e parcerias com empresas tradicionais, nas organizações C e D.

4.2.5. Concorrentes/ Benchmarks

No que tange a prática de *benchmarking*, as organizações mencionaram respostas distintas. A organização A realiza essa prática principalmente em eventos orientados para NIS ou para incubadoras. Já o empreendedor da organização B mencionou que só observa o que os concorrentes fazem para se diferenciar, evitando fazer trabalhos parecidos. Na organização C, a resposta foi que não são analisadas as organizações em si, apenas o setor como um todo, buscando novas tendências. Já no caso organização D, foi mencionado como *benchmarks* duas outras organizações que atuam respectivamente com desenvolvimento de *software* e gerenciamento de *marketing*.

4.2.6. Excedentes

Nenhuma das organizações se enquadra dentro do conceito de Yunus (2008), que considera que os empreendedores ou investidores devem se comprometer formalmente a nunca retirar dividendos além do que foi investido na organização. Até o momento a organização B ainda não possui uma política definida para a distribuição de lucros. A organização também pode se tornar uma OSCIP, para captar doações dedutíveis de impostos (BRASIL, 2001), mas neste caso não poderia mais considerar a possibilidade da distribuição de lucros. Também como OSCIP, a organização deve desenvolver relatórios de financeiros disponíveis para serem analisados por qualquer cidadão (BRASIL, 1999). As outras organizações analisadas almejam a distribuição de dividendos. Sendo assim, os casos investigados estão mais adequados a perspectiva de Chu (2007) que defende a distribuição de lucros como forma de incentivo para o aumento da quantidade de NIS.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foram expostos aspectos como a tipologia dos NIS conforme os clientes e beneficiários atendidos, fatores críticos de sucesso e modelos de negócio, que ajudam a compreender melhor em quais vertentes da literatura, os NIS da região pesquisada, se encaixam. Também foi possível entender os pontos em comum e distintos entre as organizações analisadas, e como esses pontos se relacionam com a literatura em questão.

A revisão da literatura permitiu a criação dos quadros 2 e 3 que constituem ferramentas para apoio ao desenvolvimento de estratégias e avaliação de NIS. Acredita-se que estas ferramentas possam contribuir para empreendedores sociais e gestores de NIS a estruturarem seus negócios de maneira mais assertiva. Espera-se também que possam auxiliar incubadoras sociais e agências de fomento a selecionarem as organizações que possuem maior potencial de sucesso.

Os pontos em comum percebidos entre os casos, foram: (1) as organizações possuem personalidade jurídica empresarial; (2) elevada escolaridade de todos os empreendedores; (3) alta incidência de práticas de gestão horizontal, principalmente para tomada de decisão; (4) boa capacidade para lidar com *stakeholders*; (5) todas as organizações desenvolvem algum tipo de parceria; (6) a internet é o principal canal para comunicação externa das organizações, com destaque para as redes sociais; (7) comunicação interna e externa foi considerada efetiva; (8) ausência de práticas ligadas a transparência; (9) dificuldades para o desenvolvimento e mensuração de indicadores de impacto; (10) nenhum dos casos visitados se opõem a distribuição de dividendos.

Espera-se que este estudo possa contribuir para ampliar e auxiliar a consolidar os conhecimentos sobre NIS. Da mesma forma, contribuir para o próprio mercado de impacto social, uma vez que a

exemplificação de atuação de NIS pode gerar novos *insights* para pesquisadores e integrantes deste mercado.

Reconhece-se que não foi possível abordar todas as áreas de atuação de NIS neste estudo. Sendo assim, para estudos futuros sugere-se pesquisas orientadas para investigação NIS em áreas de atuação diferentes das aqui abordadas. Recomenda-se também a realização de pesquisas direcionadas às percepções dos *stakeholders* ligados a estas organizações, em especial os grupos considerados beneficiários e clientes. Outro tema de investigação interessante são os indicadores de impacto utilizados por NIS.

Agradecimento

Os autores agradecem a FAPERJ pelo suporte financeiro oferecido que permitiu a realização da pesquisa.

Referências

- ALBERTI, F. G.; GARRIDO, M. A. V. **Business Model Innovation: Lessons from hybrid organizations**. Castellanza: LIUC, 2015.
- ALVES, M.; SILVEIRA, R.; CONEJERO, M. Conexões da Universidade com o Empreendedorismo Rural e Social: Um Estudo de Caso da Feira Raízes na Terra. **Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 1–15, 2017.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, Texas, v. 30, n. 1, p. 1–22, 2006.
- BAGNOLI, L.; MEGALI, C. Measuring Performance in Social Enterprises. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 149–165, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S.; RAI, S. Social Entrepreneurship and Social Business: Retrospective and Prospective Research. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 4, p. 380-384, 2015.
- BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes.

p. 189-217, 2002.

BENGO, I.; MAKIRA, A.; GIOVANNI, A.; CALDERINI, M. Indicators and metrics for social business: a review of current approaches. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 7, n. 1, p. 1–24, 2016.

BIRKHOLZ, C. **Hybrid Organizing under Institutional Complexity: Insights from Impact Investing and Social Entrepreneurship**. St. Gallen: University of St. Gallen, 2015.

BONI, V.; QUARESMA, S.J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política**, v.2, n.1, jan./jul., p.68-80. 2005.

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

BRASIL. **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. 1999.

BRASIL. **Medida Provisória nº 2158-35, de 24 de agosto de 2001**. Altera a legislação das Contribuições para a Seguridade Social - COFINS, para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/PASEP e do Imposto sobre a Renda, e dá outras providências. 2001.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Vozes, 2006.

CHU, Michael. Commercial Returns at the Base of the Pyramid. **Innovation: Technology, Governance, Globalization**. v. 2. n.2. p. 115-146, 2007.

COLENBRANDER, A.; AGYROU, A.; LAMBOOY, T.; BLOOME, R. J. Inclusive Governance in Social Enterprises in the Netherlands - A Case Study. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 88, n. 4, p. 543–565, 2017.

COMINI, G. M. **Negócios Sociais e Inovação Social: um retrato de experiências brasileiras**. 2016. 166 f. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEES, J. G. A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and the Future of Social Entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 111, n. 3, p. 321–334, 2012.

DEES, J. **The Meaning of “Social Entrepreneurship”: Current Theories of Entrepreneurship**. Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group. Durham: Duke University, 2001.

DIXON, S. E. A.; CLIFFORD, A. Ecopreneurship – a new approach to managing the triple bottom line. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 3, p. 326–345, 2007.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FLICK, U. **Uma Introdução a Pesquisa Qualitativa**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**. 2015. Disponível em: <<http://www.forcatarefafinancassociais.org.br>>. Acesso em: 05/04/2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIBBONS, J.; HAZY, J. K. Leading a Large-Scale Distributed Social Enterprise: How the Leadership Culture at Goodwill Industries Creates and Distributes Value in Communities. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 27, n. 3, p. 299–316, 2017.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo, 2002.

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. 98–108, 2017.

HOCKERTS, K. How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 83–106, 2015.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. 2015. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de>

domicilios.html>. Acesso em: 05/04/2018.

IIZUKA, Edson Sadao; VARELA, Carmen Augusta; LARROUDE, Elisa Rodrigues Alves. Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta Case. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 385-396, 2015.

ISLAM, N.; OZUEM, W. **The impact of social media on social entrepreneurship in a developing country**. UK Academy for Information Systems Conference Proceedings, v. 46, p. 1–12, 2019.

JOYCE, A.; PAQUIN, R. L. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**, v. 135, n. 1, p. 1474–1486, 2016.

LYSAGHT, R.; ROY, R.; RENDALL, J.; KRUPA, T.; BALL, L.; DAVIS, J. Unpacking the foundational dimensions of work integration social enterprise: The development of an assessment tool. **Social Enterprise Journal**, v. 14, n. 1, p. 60–71, 2018.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NEUMEIER, S. Social innovation in rural development: identifying the key factors of success. **The Geographical Journal**, v. 183, n. 1, p. 34–46, 2017.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books. v. 3, 2011.

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

PIPE SOCIAL. **1º Mapa de Negócios de Impacto Social e Ambiental**. 2017, 167 p. Disponível em: <<https://pipe.social/mapa2017>>. Acesso em: 05/04/2018.

PIPE SOCIAL. **Negócios de Impacto**. 2018. Disponível em: <<https://pipe.social/startup/busca>>. Acesso em: 05/04/2018.

PNUD. **Atlas do Desenvolvimento Humano do Brasil**. 2010. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_rm/rio-de-janeiro>. Acesso em 02/04/2018.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, p. 81-93,

1979.

SANTOS, F.; PACHE, A.-C.; BIRKHOLZ, C. Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises Impact. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 36–58, 2015.

SEBRAE. **Negócios Sociais: Diretrizes estratégicas para a atuação do sistema Sebrae no mercado de negócios sociais**. 2013. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Anexos/NS%20SEbrae%20-%20Diretrizes_estrategicas.pdf>. Acesso em: 02/06/2020.

SHARIR, M.. LERNER, M. Gauging the success of social ventures initiated by individual. **Journal of World Business**, v.41, n.1, p. 6-20, 2006.

STANFORD UNIVERSITY. **The Social Business Model Canvas. Center for Social Innovation**,

2014. Disponível em:

<https://sehub.stanford.edu/sites/default/files/Social%20Business%20Model%20Canvas_1.pdf>. Acesso em: 02/06/2020.

THE YOUTH FOUNDATION, **The Social Business Model Canvas**. 2013. Disponível em:

<<http://www.growingsocialventures.org/course-content/social-business-model-canvas>>. Acesso em 02/04/2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo, Atlas, 2008.

WEPPEN, J. V. D.; COCHRANE, J. Social enterprises in tourism: an exploratory study of operational models and success factors. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 20, n. 3, p. 497–511, 2012.

WRONKA, M. **Analyzing the success of social enterprises - critical success factors perspective**.

Management, Knowledge and Learning International Conference, n. 1, p. 593–605, 2013.

WRONKA, M. The identification of skills and competencies for effective management in social enterprises. A managerial perspective. **Management**, v. 20, n. 1, p. 40–57, 2016.

YANG, Y.-K.; WU, S.-L. In search of the right fusion recipe: the role of legitimacy in building a social enterprise model. **Business Ethics: A European Review**, v. 25, n. 3, p. 327–343, 2016.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 6. ed. Sage Publications, 1989.

YOUNG, D. R.; LECY, J. D. Defining the Universe of Social Enterprise: Competing Metaphors.

Voluntas, v. 25, n. 5, p. 1307–1332, 2014.

YUNUS, M. Creating a World Without Poverty: Social Business and The Future of Capitalism. **Global Urban Development**, v. 4, n. 2, p. 1-19, 2008.

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

ZHOU, Q.; HUANG, W.; ZHANG, Y. Identifying critical success factors in emergency management using a fuzzy DEMATEL method. **Safety Science**, v. 49, n. 2, p. 243–252, 2011.

ZOGRAFOS, C. Rurality discourses and the role of the social enterprise in regenerating rural Scotland. **Journal of Rural Studies**, v. 23, n. 1, p. 38–51, 2007.

Recebido em: 18/03/2020

Aceito em: 29/06/2020

Endereço para correspondência:

Nome Matheus de Arruda Rodrigues Alves*

Email alvesmatheus@id.uff.br



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)