

## **NEGÓCIOS SOCIAIS COMO ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS: um olhar sobre tensões e dilemas no contexto brasileiro**

**SEIMOR WALCHHUTTER**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PE SABÓIA DE MEDEIROS (FEI)  
wseimor@uol.com.br

## **Introdução**

A pesquisa foca em observar os Negócios Sociais sob a ótica do Hibridismo Organizacional, especificamente das tensões e dilemas e de achados empíricos que se confrontem aos conceitos teóricos, os quais, podem ser entendidos por meio de um modelo compreensivo.

## **Problema e Objetivo de Pesquisa**

Devido a esta necessidade de atingir objetivos concomitantes, os NS podem incorrer no risco de desviar-se de um de seus objetivos, o que gera conflitos e tensões em suas atividades, que podem gerar dilemas para seus gestores em seus processos de tomada de decisão. Portanto, a contribuição teórica pretendida nesse trabalho é a de discutir os Negócios Sociais a partir da lente do hibridismo Organizacional e a partir das tensões e dilemas, utilizando um modelo compreensivo que possa colaborar no entendimento desse fenômeno a partir de um estudo empírico de multicaseos.

## **Fundamentação Teórica**

Os pressupostos da pesquisa são as correntes teóricas que procuram compreender os negócios sociais apresentem divergência entre si. É um tema complexo e de difícil explicação. O comportamento dessas organizações depende das crenças e cultura de seus gestores e da missão social. H: Tensões geram dilemas; H: a teoria referente ao hibridismo organizacional ajuda a compreender os NS; H: a utilização de um modelo teórico explicativo ajuda a entender os NS

## **Metodologia**

Mapeamento da literatura; identificação das lacunas de pesquisa; escolha não aleatória dos casos; cruzamento de dados; convergências e divergências com a literatura; inferências. Este estudo caracteriza-se como um estudo de múltiplos casos.

## **Análise dos Resultados**

É possível inferir que os NS podem não ser classificados em decorrência da origem das correntes teóricas, mas sim, podem ser classificados por sua finalidade e contribuição dentro da sociedade. Nem todas as tensões geram dilemas, contudo, de acordo com as crenças dos gestores, as razões são diferentes: uma para atuar em razão de uma estratégia de nicho de mercado e outra por cultura e foco na missão relacionada à abrangência dos benefícios sociais.

## **Conclusão**

Levando-se em conta o crescimento do interesse acadêmico sobre os Negócios Sociais, a necessidade de pesquisas que tragam exemplos empíricos de diferentes NS e de suas formas de atuação e a importância que as tensões e possíveis dilemas podem exercer para a compreensão dessas organizações, esse artigo foi construído a partir do objetivo de analisar de que forma diferentes Negócios Sociais lidam com as tensões que os cercam e em quais situações e como essas tensões podem gerar dilemas em suas atividades.

## **Referências Bibliográficas**

BARKI, E. et al. (2015); BATTILANA, J.; LEE, M.; PACHE, A. (2014); BILLS, D. (2010); COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. (2012); DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. (2014); EISENHARDT (1989); GODÓI-DE-SOUSA, E.; FISCHER, R. (2012); IIZUKA, E.; VARELA, C.; LARROUDÉ, E. (2015); MOURA, A.; COMINI, G.; TEODÓSIO, A. (2015); SMITH, W.; GONIN, M.; BESHAROV, M. (2013).

# NEGÓCIOS SOCIAIS COMO ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS: Um olhar sobre tensões e dilemas no contexto brasileiro

## INTRODUÇÃO

As discussões que envolvem a sustentabilidade do planeta ganharam força nas últimas décadas e as organizações vêm sendo pressionadas por diferentes públicos para que atuem de forma a desenvolver a sociedade e o meio ambiente. Nesse contexto vem se destacando um tipo de organização que atua em questões sociais e que foi escolhida para ser tema desse trabalho: Os Negócios Sociais (NS).

Os Negócios Sociais podem ser vistos como empreendimentos que resolvem problemas sociais por meio de mecanismos de mercado. Em outras palavras, são organizações que objetivam sustentar-se financeiramente e que possuem concomitantemente uma missão social e, por vezes, ambiental. Como consequência, nesse tipo de empreendimento há um compromisso social alcançado por meio de atividades comerciais pela oferta de bens e serviços (HOLT, 2011; BUGG-LEVINE; KOGUT; KULATILAKA, 2012; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; TEODÓSIO; COMINI, 2012; GRIMES et al., 2013; BATTILANA; LEE, 2014; BATTILANA; LEE; PACHE, 2014; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; ROMANI-DIAS et al., 2016).

Devido a esta necessidade de atingir objetivos concomitantes, os NS podem incorrer no risco de desviar-se de um de seus objetivos, o que gera conflitos e tensões em suas atividades, que podem gerar dilemas para seus gestores em seus processos de tomada de decisão (TRACEY; PHILLIPS; JARVIS, 2011; TEODÓSIO; COMINI, 2012; PACHE; SANTOS, 2013; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013; BATTILANA; LEE, 2014; BATTILANA; LEE; PACHE, 2014).

Destaca-se que parte desses conflitos ocorre pela necessidade de maximizar retorno social com retorno econômico-financeiro (TEODÓSIO; COMINI, 2012). Battilana, Lee e Pache (2014) afirmam, por exemplo, que muitos Negócios Sociais falham ao priorizar os clientes de suas atividades comerciais em detrimento dos beneficiários de suas atividades sociais, por dependerem financeiramente dos primeiros.

A teorias referente ao Hibridismo Organizacional (HO), dessa forma, surge como uma alternativa para auxiliar a compreender os NS, mesmo que ainda seja pouco explorado para explicar esse tema, o que pode incorrer em riscos de navegar por um terreno pantanoso, pouco compreendido e frequentemente contestado (BILLS; 2010; KARRÉ, 2012).

Assim, em teoria, o entendimento sobre os NS a partir da teoria relativa ao HO deveria ser muito simples, mas na prática, é geralmente difícil de ser contextualizada. Essa consideração se deve na realidade ao ambiente no qual as organizações públicas, privadas e de interesse civil operam, pois não evidenciam suas fronteiras, não deixam claro a discriminação de seus papéis e as regras pelas quais funcionam (BILLS, 2010; KARRÉ, 2012).

Levando em conta esse contexto, o artigo utilizou como modalidade de pesquisa o método de estudo de casos múltiplos. Foram selecionados para análise os Negócios Sociais o agente financeiro Avante, a empresa de manufatura Goóc, o banco Pérola e a empresa de serviços Rede Asta, com a finalidade de responder as seguintes questões de pesquisa: Como Negócios Sociais lidam com as tensões que os cercam? Em quais situações e de que forma essas tensões podem gerar dilemas aos Negócios Sociais?

Esse trabalho de pesquisa pode ser justificado por três principais razões. Primeiramente, a partir do crescimento do tema, já destacado pela literatura em Negócios Sociais, tanto no ambiente acadêmico quanto no ambiente de negócios (BROWER, 2011; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; GRIMES et al., 2013; BATTILANA; LEE;

PACHE, 2014; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; BARKI et al., 2015; IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015).

Além disso, diferentes autores apontam também para a necessidade de realização de estudos que tragam exemplos práticos de Negócios Sociais e de suas características e formas de atuação, por meio da ampliação de amostras e referências práticas sobre esses empreendimentos (WILLIAMS; NADIN, 2011; CHAN; KUAN; WANG, 2011; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; ROMANI-DIAS, 2016). Enxerga-se, por conseguinte, uma lacuna de pesquisa a ser explorada dentro dessa temática.

Como terceiro ponto, a discussão sobre Negócios Sociais ainda é vista por parte da literatura como sendo nova e heterogênea, e sua compreensão é considerada complexa e de difícil interpretação (TRACEY; PHILLIPS; JARVIS, 2011; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; TEODÓSIO; COMINI, 2012; GÓDOI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; BARKI et al., 2015). Nesse sentido, acredita-se que o estudo das tensões e possíveis dilemas enfrentados pelos Negócios Sociais auxiliará nessa compreensão, uma vez que os NS podem diferenciar-se entre si, não apenas pelas diferentes correntes teóricas que procuram defini-los, mas também pela forma como lidam com essas tensões oriundas de seus objetivos sociais e econômicos. Em outras palavras, estudar as tensões e dilemas em NS pode auxiliar a caracterizá-los e distingui-los enquanto organizações.

Por fim, literaturas que procuram associar a compreensão dos NS a teoria referente ao HO evidenciam que os NS, por terem mais semelhanças que diferenças com organizações privadas, se utilizam dessas semelhanças para se legitimarem (PACHE; SANTOS, 2013).

## **PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA**

Os esforços teóricos que buscam definir os Negócios Sociais não apresentam convergência em relação à definição, conceptualização e funcionalidade desse tipo organizacional que emerge na sociedade. A complexidade que apresenta esse campo, devido ao seu caráter aparentemente axiomático, é justamente o fator motivacional dessa pesquisa, que tem por objetivo, compreender como funciona esse tipo de organização.

A pesquisa foca em observar os Negócios Sociais sob a ótica do Hibridismo Organizacional e de achados empíricos que se confrontem aos conceitos teóricos, os quais, podem ser entendidos por meio de um modelo compreensivo.

As três perguntas que orientam a pesquisa são: (i) quais são os elementos distintivos que caracterizam os Negócios Sociais?; (ii) em que medida, o hibridismo organizacional, mais especificamente, as tensões e dilemas, constituem-se como elementos teóricos para a compreensão desse tipo de organização? e, (iii) em que medida, um modelo teórico explicativo sobre tensões e dilemas em Negócios Sociais pode corresponder à compreensão desse fenômeno? Esse estudo está sendo desenvolvido em duas grandes fases.

Na primeira, após as questões iniciais que emergiram das reuniões entre o grupo de pesquisa com o ecossistema que envolve essa temática, fez-se uma pesquisa de abordagem exploratória explicativa. Tal abordagem justifica-se pela tentativa de identificar e compreender inicialmente os detalhes relacionados ao tema que possibilite sistematizar dados. O estudo explicativo, por sua vez, tem por objetivo especificar os elementos distintivos desse fenômeno. Na segunda etapa da pesquisa – fase exploratória – levando em conta esse contexto, o trabalho utilizou como modalidade de pesquisa o método de estudo de casos múltiplos.

Foram selecionados para análise os seguintes Negócios Sociais: o agente financeiro Avante, a empresa de manufatura Goóc, o banco Pérola e a empresa de serviços Rede Asta, com a finalidade de responder as perguntas que orientam essa pesquisa. Todos esses casos

autodenominam-se que estão inseridos no contexto dos Negócios Sociais, contudo, em segmentos de negócios distintos, pelas quais, foi possível colher e analisar relatos dos gestores envolvidos.

Esse percurso metodológico escolhido possibilitou captar informações que pudessem orientar o caminho a ser percorrido pela pesquisa a fim de atingir a proposta do estudo. Os resultados preliminares apontam para a viabilidade da proposta de pesquisa ao posicionar os Negócios Sociais dentro de um *continuum* entre as organizações do setor privado e governamental, assim como ao identificar que nem todos os Negócios Sociais enfrentam dilemas a partir de suas tensões.

Esta análise foi possível devido a utilização de um modelo teórico explicativo que auxiliou no entendimento do sentido e significado dos Negócios Sociais. De fato, parece ser necessário o desenvolvimento de uma definição teórica mais clara e, ao mesmo tempo, robusta sobre o que são os Negócios Sociais. Portanto, a contribuição teórica pretendida nesse trabalho é a de discutir os Negócios Sociais a partir da lente do hibridismo Organizacional e a partir das tensões e dilemas, utilizando um modelo compreensivo que possa colaborar no entendimento desse fenômeno.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As correntes teóricas que procuram definir e entender os NS partem de características inerentes a forma como atuam essas organizações, conforme destacam Iizuka, Varela e Larroudé (2015, p. 387):

Diferentes linhas teóricas têm sido utilizadas para a compreensão dos Negócios Sociais. Entre essas linhas está a Abordagem Econômica (SEN, 2000; YUNUS, 2010) relacionada às capacidades humanas e à possibilidade de um mundo sem pobreza. Já no campo das Estratégias Organizacionais a principal abordagem está relacionada à atuação de empreendimentos em mercados denominados “base da pirâmide” (PRAHALAD, 2005), por meio da oferta de produtos e serviços às populações de baixa renda. Outra vertente relaciona-se aos Estudos Organizacionais e trata do fenômeno do Hibridismo Organizacional presente nos Negócios Sociais (BILLIS, 2010; GRASSL, 2012; TREXLER, 2008) e trata de organizações que possuem, simultaneamente, objetivos sociais e financeiros.

Por trazerem definições que em alguns aspectos são distintas sobre Negócios Sociais, verifica-se que a discussão e a compreensão sobre esse tema são complexas e de difíceis interpretações, conforme já afirmaram autores como Battilana e Lee (2014) e Moura, Comini e Teodósio (2015). Essa complexidade também pode ser observada porque os NS pretendem atender demandas sociais - incluindo-se nesse contexto as demandas ambientais - e, concomitantemente, buscam obter equilíbrio financeiro (SMITH; LEWIS, 2011; BATTILANA; LEE, 2014; BATTILANA; LEE; PACHE, 2014).

Como consequência desses objetivos múltiplos, os gestores de NS deparam-se com paradoxos organizacionais, os quais são definidos por Jay (2013, p.140) como “demandas contraditórias e inter-relacionadas que existem simultaneamente, estão interligadas, e persistem ao longo do tempo”. Parte-se, portanto, do seguinte pressuposto: por terem que optar por escolhas que podem ser excludentes (*trade offs*) os gestores de Negócios Sociais enfrentam tensões ao tomarem suas decisões.

Desta forma, pesquisas sobre as tensões podem auxiliar na compreensão dos NS. Em seu estudo, Smith e Lewis (2011) questionam se as tensões são inerentes aos sistemas organizacionais ou formam-se a partir de uma realidade socialmente construída. Esse

questionamento traz à tona dois componentes de um mesmo paradoxo: que as tensões surgem de demandas que parecem lógicas individualmente, mas inconsistentes e até absurdas quando justapostas; quais seriam as possíveis respostas à essas tensões.

Os autores também apresentam quatro dimensões de tensões organizacionais, quais sejam: (i) de desempenho; (ii) de organização; (iii) de aprendizagem; (iv) de pertencimento (SMITH; LEWIS, 2011; SMITH, GONIN; BESHAROV, 2013).

As tensões de desempenho (i) caracterizam-se pela pluralidade das partes interessadas competirem por resultados opostos, como por exemplo, as métricas qualitativas para medir o desempenho social da organização são opostas às métricas quantitativas para medir o desempenho financeiro. A otimização do resultado de uma parte, neste caso, implica na redução dos resultados da outra (SMITH; LEWIS, 2011).

Tensões a partir da dimensão de desempenho exigem, de acordo com Smith, Gonin e Besharov (2013) que os gestores optem por maximização dos resultados de uma das partes em detrimento dos resultados sobre os benefícios sociais da outra. Por consequência, os gestores enfrentam dilemas em atender diferentes interesses entre suas diversas partes interessadas (*stakeholders*).

As demandas concorrenciais de processos e práticas organizacionais a partir da cultura da empresa ao longo dos anos, por sua vez, caracterizam as tensões de organização (ii), ou seja, são paradoxos causados pela competição, empoderamento e direção, a partir dos quais emergem as tensões referentes à organização. Nos NS essa situação torna-se mais evidente na escolha entre aumentar a produtividade por meio da contratação de indivíduos mais especializados no processo produtivo, ou indivíduos com baixa capacitação, pleiteando o caráter de inclusão social de indivíduos provenientes de uma população com reduzida mobilidade social (SMITH, GONIN; BESHAROV, 2013).

De acordo com Iizuka, Varela e Larroudé (2015) ao gerir as tensões relacionadas à organização o equilíbrio dinâmico promove a aprendizagem e a criatividade. Esse tipo de tensão também ajuda as empresas a serem mais flexíveis e resilientes, fomentando uma tomada de decisão mais dinâmica; entretanto, incluir pessoas com reduzida mobilidade social como, por exemplo, idosos e ex presidiários, são escolhas aparentemente contrárias a busca por maior produtividade, gerando, dessa forma, um tipo de tensão organizacional.

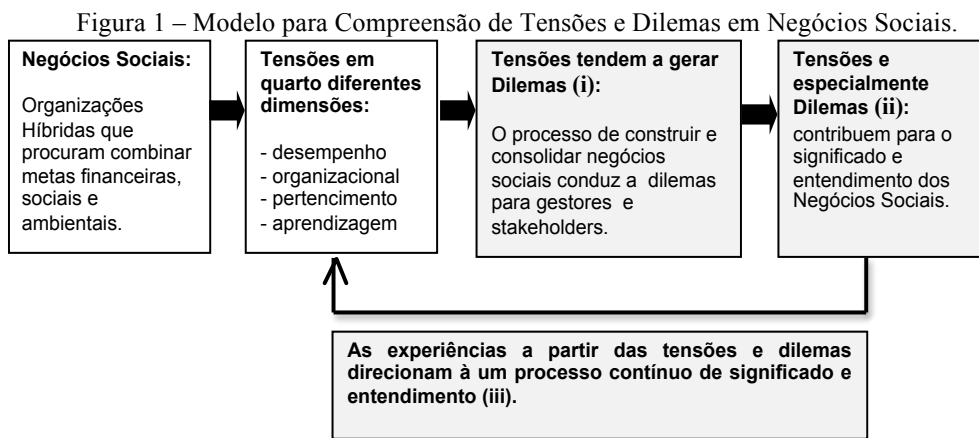
As tensões de aprendizagem (iii) geralmente referem-se às mudanças. São tensões que refletem a natureza e o ritmo do desenvolvimento das tensões que envolvem uma inovação radical. Por exemplo, planejamento estratégico sobre o crescimento da empresa e escalabilidade dos produtos, não necessariamente apenas pelo conhecimento adquirido por essas organizações a partir de suas várias experiências, mas também em relação a quebra de paradigmas (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

Por fim, as tensões de pertencimento (iv) envolvem a ação coletiva em detrimento da subjugação do indivíduo para o benefício do todo. São aquelas que lidam com o interesse individual versus o interesse coletivo; no entanto, a organização é pode ser melhor sucedida quando as pessoas se identificam com o todo e contribuem com seus pontos fortes pessoais mais distintivos (MURNIGHAN; CONLON, 1991).

De forma geral, tensões relativas ao pertencimento surgem quando os objetivos colidem e tornam evidentes os esforços para negociar entre interesses individuais e demandas profissionais; se, por um lado, essa combinação pode resultar em sinergias, por outro, pode gerar conflitos e tensões. (DUKERICH; GOLDEN; SHORTELL, 2002).

Dessa forma, o modelo analítico explicativo sobre os NS proposto pelos estudos de Iizuka, Varela e Larroudé (2015), procuram complementar o modelo inicial de quatro dimensões organizacionais em que podem ocorrer as tensões conforme estudos de Smith, Gonin e Besharov (2013) ao propor a inserção de três elementos de análise, quais sejam: (i) tensões tendem a gerar dilemas; (ii) ambos contribuem ao significado e entendimento dos

Negócios Sociais; (iii) e isso, orienta à um processo de significado e sentido, conforme ilustra o modelo da Figura 1:



Fonte: Iizuka, Varela e Larroudé, (2015, p.389).

Esse modelo teórico explicativo examina as tensões e os dilemas enfrentados pelos NS no Brasil em suas tentativas de equilibrarem objetivos sociais e econômicos e identifica, por meio de uma abordagem qualitativa, uma série de tensões organizacionais, como, por exemplo, medição de desempenho econômico em detrimento do desempenho social; do valor da imagem da organização reconhecido pela sociedade em relação às intenções de inclusão social da empresa; do comprometimento dos colaboradores de acordo com seus objetivos pessoais e de carreira frente aos objetivos e metas da própria organização; e, por fim, em como mensurar o crescimento da organização, geração e distribuição de renda frente à responsabilidades socioambientais (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

Nesse sentido, os NS podem ser entendidos como organizações que não fazem parte nem do setor privado, nem do público, tão pouco quanto da sociedade civil, mas sim, formados a partir de uma intersecção desses setores a partir de certas interações, pelas quais se criam as “zonas híbridas” (BILLS 2010; KARRÉ, 2012).

Segundo Bills (2010), cada setor da sociedade (Estado, Empresas Privadas e Empresas da Sociedade Civil), deveria apresentar claramente suas funções e os limites de suas funções, caracterizando assim, o domínio e a lógica de cada um desses setores.

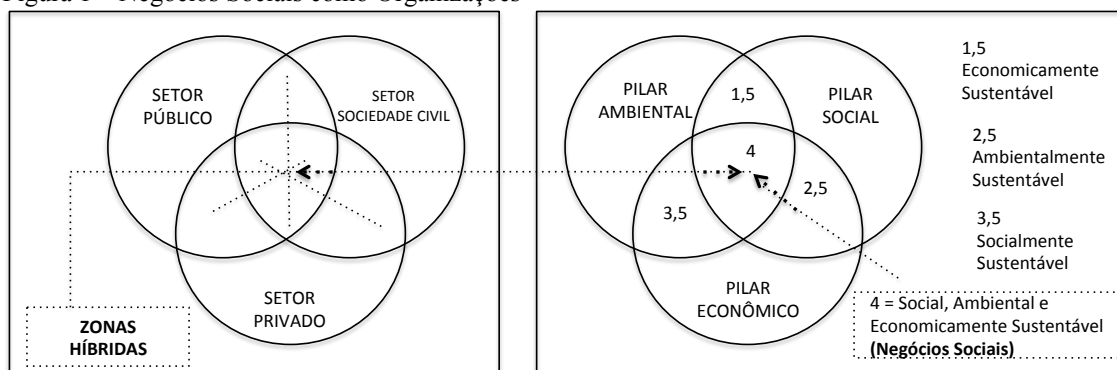
Autores como Grassl (2012) e Wood Jr (2010) associam essas interações como se fossem um “cruzamento entre espécies”. Se assumirmos uma metáfora associada à biologia, seria uma integração total entre espécies diferentes.

Seria o surgimento de uma nova espécie, diferente daquelas que a originaram, mas que compõe-se de características da junção de ambas, caracterizando-se assim, o fenômeno de hibridismo ou hibridização. Esses termos deram origem à outros associados às organizações, como “hibridização”, “hibridismo organizacional” e “organizações híbridas”.

Dessa forma, os Negócios Sociais são considerados organizações híbridas por estarem no epicentro da zona híbrida a partir da intersecção dos setores da sociedade (BILLS, 2010; KARRÉ, 2012) e também por serem negócios que buscam simultaneamente resultados financeiros, sociais e ambientais.

A Figura 1, procura apresentar uma compreensão entre a relação desses dois conceitos que, juntos, caracterizam os Negócios Sociais como organizações híbridas.

Figura 1 – Negócios Sociais como Organizações



Fonte: Baseado em (DILLARD 2009; BILLS, 2010; KARRÉ, 2012).

A partir dessa intersecção, esta pesquisa procura demonstrar um posicionamento aos Negócios Sociais. A figura 1 demonstra que a interação entre a dimensão social, representada pelo setor da sociedade civil, com a dimensão econômica representada pelas empresas privadas, não é suficiente para explicar o fenômeno dos Negócios Sociais. Essa intersecção, considerada nesta figura 5 como o setor 2,5, não se relaciona com a dimensão ambiental. Por isto, pode ser considerada apenas como uma explicação parcial que envolve o conceito dos Negócios Sociais.

A intersecção entre a dimensão econômica e a dimensão ambiental é representada pelo setor 3,5, entretanto, também não é suficiente para explicar o fenômeno dos NS, pois não considera a dimensão social. Tampouco a interação entre as dimensões sociais e ambientais, representada pelo setor 1,5, uma vez que não contempla a dimensão econômica, dimensão fundamental para longevidade e sustentabilidade dos Negócios Sociais assim como de qualquer outro. Nesta direção, conforme os estudos de Dillard (2009), faz sentido que a única interação sustentável possível seja a intersecção entre as três dimensões, representada na figura 5 como o setor 4.

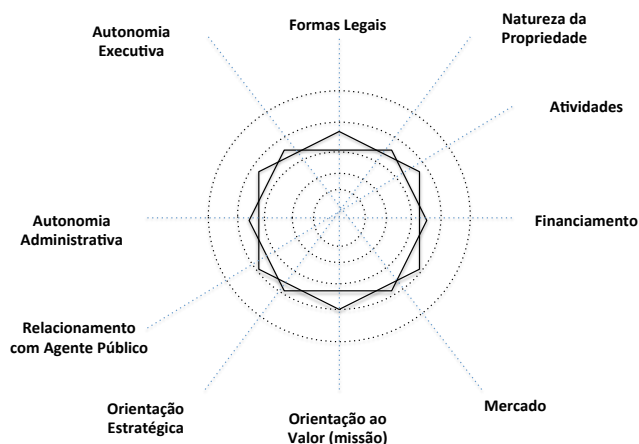
O ponto de intersecção dessas três dimensões assume uma conotação de que esta interrelação comum entre as três dimensões seja a convergência dos interesses individuais envolvidos em cada uma dessas dimensões. De fato, são negociações que devem ser propostas a cada iniciativa de promover ações de interesses recíprocos. Neste sentido, pode-se entender que ora esta intersecção possa pender em determinadas ocasiões para uma dimensão, ora para outra.

Entretanto, este dinamismo deve necessariamente atender de alguma forma, seja parcial ou integral, todos os interesses envolvidos, caso contrário, alguns conflitos podem emergir. Uma situação que pode ser considerada em relação à este equilíbrio dinâmico que acontece no epicentro dessa intersecção, é uma implicação sutil se a área de convergência pode ser cultivada. Isto implica que esta intersecção tríplice somente pode acontecer por meio de compreensões que ultrapassem os próprios interesses, metas e objetivos individuais.

Com isto, entende-se que os Negócios Sociais não se constituem a partir de barreiras ou fronteiras, mas sim, de uma comunalidade de interesses que independem de esferas conceituais. Contudo, um número vasto de organizações híbridas podem ser identificadas a partir dessa conceptualização, em consequência, o *continuum* entre as atividades da organização é que determinará o nível de sua hibridização, conforme indica a Figura 2.



Figura 2 – Tipo Ideal de Organização Híbrida



Fonte: Baseado em Karré, (2012, p.15).

De forma hipotética, uma organização representada pelo centro da figura 2, caracterizaria uma organização 100% pública, sendo que, conforme migra-se à superfície da figura, as organizações poderiam ser caracterizadas mais como organizações privadas. Dessa forma, um protótipo de organização híbrida, poderia ser encontrado no centro da figura.

Neste sentido, observa o autor, as organizações híbridas devem ser entendidas a partir da premissa de abster-se das tentativas de defini-las como “organizações ideais” pela simples comparação com outros tipos já aceitos ou por comparações setoriais. Este conceito apresentado por Karré sobre as organizações híbridas em assumirem um *continuum*, ou seja, não terem uma lógica definida, converge à definição encontrada nos estudos Battilana e Lee (2014) e de GRASSL, (2012) ao afirmarem que as organizações híbridas trazem essa lógica diferente daquelas entendidas sem a interação.

A partir dessa análise, torna-se possível assumir algumas hipóteses: H<sub>1</sub>: Todo Negócio Social sofre tensões em suas atividades; H<sub>2</sub>: Tensões geram dilemas; H<sub>3</sub>: Modelos teóricos podem ajudar a compreender os NS, e por fim, H<sub>4</sub>: A teoria referente ao Híbridismo Organizacional ajudar a entender como funcionam os Negócios Sociais.

### Os Casos

Nessa seção serão descritas as principais características dos quatro Negócios Sociais selecionados para o estudo de caso múltiplo, quais sejam: Avante, Goóc, Banco Pérola e Rede Asta.

#### a) A Avante

Com sede na comunidade de Paraisópolis, Zona Sul de São Paulo, a Avante iniciou suas operações, ainda como uma startup, em Setembro de 2012 por iniciativa de um jovem empreendedor que contou com os conhecimentos adquiridos na cadeira de inovação da *Harvard University*, nos Estados Unidos.

A missão da Avante é “Humanizar os serviços financeiros”, a qual está alinhada com sua visão “Ser a empresa mais confiável na prestação de serviços financeiros”. Desta forma, o modelo de negócios da Avante difere-se principalmente por não ser um banco em si, e sim um agente financeiro, conforme afirma um dos fundadores da empresa: “Neste modelo de

negócio a função primária da Avante é a oferta de microcréditos a beneficiários sem possibilidade de garantia de pagamento (AVANTE, 2016).

Os resultados econômicos e financeiros da Avante justificam suas operações. Até 2015 a empresa operava em 116 cidades, 04 estados e detinha 116 agentes diretos responsáveis por 5 milhões de reais em empréstimos (microcréditos) para 2.842 beneficiários,

#### *b) A Goóc Eco Sandals*

A Goóc, cujo nome significa raiz em vietnamita, iniciou sua trajetória em 1979, por Thái Quang Nghiã. Fundamentada na cultura e crenças religiosas de seu fundador, a missão da Goóc é “tornar o Brasil a referência do mundo em sandálias de pneu reciclado”. Baseado nessa missão a Goóc estabelece sua visão de “trabalhar com uma nova categoria de calçados: sandália de pneu reciclado, sandália de conteúdo, sandália de uma causa, sandália do futuro”; destacando as crenças que defende, Thái afirma que “o produto é um meio e não um fim, sendo que os valores da empresa estão em ter “alma oriental, mente ocidental e corpo brasileiro” (GOÓC, 2016).

Além de seus resultados econômicos, o empreendimento apresenta como principais resultados sociais e ambientais, o emprego de mais de 960 colaboradores de baixa mobilidade social, entre os quais destacam-se ex presidiários e idosos e a reciclagem de mais de 4 milhões de pneus no ano de 2007, tendo estabelecido a ousada meta de chegar a 30 milhões até o final de 2015 (GOÓC, 2016).

#### *c) O Banco Pérola*

O banco Pérola foi fundado em 2008 e está localizado em Sorocaba, cidade do interior do estado de São Paulo. O Pérola tem a missão de “oferecer linhas de microcréditos orientado a indivíduos e empreendedores das classes C, D e E que lhes proporcionem impacto social positivo”.

Como planos para o futuro o banco pretende “ser referência no setor de microcrédito orientado pelo impacto na melhoria de vida da população atendida do estado de São Paulo”, conforme afirmado em sua visão, objetivo que pretende atingir por meio de valores como confiança, integridade, transparência, comprometimento, protagonismo, empreendedorismo, inovação e oportunidade (BANCO PÉROLA, 2016).

Como principais resultados, o banco já captou, até o ano de 2015, cerca de 1 milhão de reais pelo Fundo de Investimento Pérola e já realizou mais de 1000 operações financeiras. Além disso, já beneficiou mais de 600 empreendimentos e emprestou mais de 4 milhões de reais a diferentes empreendedores nas cidades de Sorocaba e Votorantim, regiões em que atua (BANCO PÉROLA, 2016).

#### *d) A Rede Asta*

A Rede Asta foi fundada em 2005 e está localizada em Campo Grande, bairro da Zona Oeste do Rio de Janeiro. A missão da Rede Asta (2016) é a de “contribuir para a diminuição da desigualdade social brasileira fortalecendo empreendimentos produtivos da base da pirâmide por meio do acesso a mercados, conhecimentos e criação de redes” (REDE ASTA, 2016).

Atualmente o empreendimento possui 60 grupos produtivos formados pelas artesãs, impacta quase 3000 pessoas com a oferta de seus produtos, conta com 974 artesãs e teve, no ano de 2015, faturamento bruto de R\$2.210.284,00.

Conforme destacam Iizuka, Varela e Larroudé (2015) por adotar e adaptar um modelo de venda direta por catálogo em que a própria força de vendas, constituídas por artesãs e representantes, dissemina os benefícios sociais e ambientais conquistados, a Rede Asta tem se tornado um caso pioneiro, exclusivo e relevante de Negócios Sociais no Brasil a partir da inclusão social e pela venda de produtos artesanais por catálogo e pela internet.

## **PERCURSOS METODOLÓGICO**

Esse artigo utilizou como método de pesquisa estudo de casos múltiplos. Foram analisados quatro Negócios Sociais com a finalidade de atingir o objetivo de pesquisa proposto.

Como forma de responder as indagações os seguintes Negócios Sociais foram investigados: Avante, Goóc, Banco Pérola e Rede Asta. Essas organizações foram selecionadas a partir de um critério intencional, por pertencerem a diferentes segmentos de mercado e por adotarem modelos de negócios distintos, com o intuito de detectar possíveis convergências e divergências entre os empreendimentos e, desse modo, possibilitar a compreensão desse fenômeno de forma mais abrangente.

Além disso, os quatro empreendimentos investigados se auto intitulam como Negócios Sociais, e destacam que trabalham com a inclusão social de indivíduos em situação de vulnerabilidade social, tais como: idosos, ex presidiários, grupos com baixa mobilidade no mercado de trabalho e públicos de baixa renda em geral.

Justifica-se individualmente a escolha de cada um dos casos a partir das características singulares que cada organização apresenta. Por exemplo, a Avante distingue-se pelo fato de ter como um de seus principais acionistas um especialista em públicos da base da pirâmide, conforme preconizam os estudos de Prahalad (2005). No caso da Goóc essa justificativa se dá por aspectos de crenças religiosas e culturais de seu fundador as quais impactam em sua forma de ser e agir e relacionam-se às tensões que sofrem em suas decisões, conforme estudo de Smith, Gonin e Besharov (2013). O Banco Pérola, por sua vez, foi um dos pioneiros na concessão de microcréditos para públicos de baixa renda no Brasil; além disso, trata-se de um modelo de negócio que possui similaridades com um dos principais Negócios Sociais, o Grameen Bank, criado pelo vencedor do prêmio Nobel da Paz de 2006, Muhammad Yunus (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Por fim, a Rede Asta já foi considerada pela literatura como um caso pioneiro e relevante de NS no Brasil, por promover a venda de produtos por catálogo e pela internet fabricados por artesãs de comunidades carentes, a partir de estudo realizado por Iizuka, Varela e Larroudé (2015), publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE), um dos principais periódicos de Administração do país.

Baseado nas etapas propostas por Eisenhardt (1989) E YIN (2011), os passos seguintes para a construção do estudo consistem na definição dos métodos de coleta de dados da pesquisa e na aproximação com o campo. Esse artigo utilizou como fontes de coleta de dados entrevistas a partir de questionário semiestruturado, documentos e observação direta, fontes amplamente utilizadas em estudo de casos (YIN, 2001).

As entrevistas foram presenciais, tiveram duração média de duas horas e trinta minutos, ocorreram nas sedes das respectivas organizações e ocorreram entre o primeiro semestre de 2014 e o segundo semestre de 2015. Por tratar-se de um tema relacionado às tensões e possíveis dilemas em NS, optou-se por entrevistar tomadores de decisões dos empreendimentos; em outras palavras, foram entrevistados os fundadores e gestores dos NS, por possuírem uma visão abrangente do empreendimento e por fazerem parte diretamente das decisões do negócio.

Além disso, a visita às organizações permitiu uma observação direta sobre os tipos de bens e serviços ofertados por cada uma das empresas, assim como sua grande variedade e qualidade, com o intuito de confirmar se correspondem às descrições dos gestores e as fotografias disponíveis nos catálogos e nos sites dos negócios. Durante as entrevistas informações adicionais e documentos foram disponibilizados, permitindo, dessa forma, a triangulação de dados no estudo. A partir das análises realizadas e tomando como base a literatura sobre hibridismo organizacional e tensões e dilemas em Negócios Sociais, foram propostas hipóteses que poderão contribuir com a discussão teórica sobre essa temática.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção serão analisados os quatro casos conforme definidas as etapas segundo a metodologia.

A rede Asta, mostra-se como um tipo complexo de negócios sociais, porque socialmente contratam artesãs das comunidades próximas, ambientalmente utilizam matérias-primas provenientes de fontes recicláveis em seus produtos, como jornais velhos e economicamente vendem seus produtos por meio de catálogo pela internet, por isso, caracteriza-se como um negócio social, pois atinge objetivos simultâneos e opostos quando justapostos.

Além disso, a Rede Asta também pode ser classificada como uma forma de “ativismo” comercial, onde os conselheiros fazem mais do que apenas vender produtos: eles defendem a causa social e ambiental tratada pela organização. Outro aspecto notável da Rede Asta é o seu foco em relação ao gênero. Uma das pretensões da empresa está em “incluir as mulheres nos sistemas de produção” conforme destaca a declaração de uma das entrevistas com um dos gestores da Rede Asta. Com isto, a opção de “buscar valorizar a diversidade” parece indicar o impacto social que Rede Asta, de fato pode entregar à sociedade.

Contudo, a Rede Asta revela ser um NS ainda em evolução, um processo contínuo de construção de significados e entendimentos que ainda está por identificar seus limites e possibilidades. As tensões e dilemas vividos pela organização são elementos que contribuem para este processo, fato constatado pelo fato de que a produtividade ainda é considerada baixa por causa do trabalho artesanal inerente ao modelo de confecção de seus produtos.

A Goóc também caracteriza-se como um negócio social complexo. Em relação aos objetivos sociais, o impacto social da Goóc à sociedade pode ser identificado pelo fato da empresa contratar mão-de-obra sem treinamento e consideradas de baixa mobilidade social, como ex presidiários, idosos e mulheres acima de 50 anos de idade. Em relação aos objetivos ambientais, as matérias-primas fundamentais para a manufatura das bolsas e calçados, concentram-se em pneus e lonas de caminhão em desuso. E por fim, para alcançar os objetivos financeiros, procura investir em pintos de venda diversificados.

Destaca-se ainda que a Goóc assume ações e ferramentas que auxiliam planejamento estratégico como o *Balance Score Card* (BSC) para orientar seu processo produtivo e administrativo, além disso, procura estabelecer acordos comerciais com parceiros de distribuição, como é a parceria com a Avon, empresa americana do segmentos de cosméticos que mantém uma unidade de negócios que promovem em seu site a linha “chinelos Goóc Durabem”.

Contudo, um dos aspectos que valem a pena ser destacados na Goóc, são os elevados custos que a empresa administra em relação aos aspectos de aquisição das matérias-primas e ao processo produtivo. O transporte, assim como a tecnologia para manufaturar produtos recicláveis requerem custos maiores que os necessários para operar com produtos tradicionais, e isto impacta no preço do produto final, principalmente em relação à competitividade nos pontos de venda. Entretanto, não foram observados dilemas originários das tensões

relacionadas as dimensões de desempenho e de organização, uma vez que, há continuidade na contratação de mão-de-obra não especializada e uso de matérias-primas recicláveis, o que comprova que a Goóc, de acordo com as crenças e valores de seu fundador, tenha demonstrado que enfrentar tensões nessas dimensões, não dificulta sua tomada de decisão, portanto, não gera dilemas.

O banco Pérola, mostra-se como um tipo de negócios sociais no setor de serviços porque oferta microcrédito à uma população considerada de alta vulnerabilidade social. Por meio desses empréstimos, o banco Pérola entende que a vida dessas pessoas e daquelas ao entrono, possam desenvolver-se, causando assim, impacto social positivo ao aumentar a renda dessas pessoas. Um aspecto relevante do banco Pérola é que ele iniciou sua trajetória ao oferecer à jovens educação tecnológica e cursos profissionalizantes. Todavia, ao perceber que muitos jovens não tinham acesso à recursos financeiros em bancos tradicionais, mudou sua estratégia e passou a oferecer microcrédito orientado a atividades microempreendedoras à essa população.

Contudo, como a concessão de micro crédito ofertado pelo banco Pérola detém baixo retorno financeiro e baixo volume de negócios pode se constituir em dificuldades para equilíbrio financeiro da empresa como um todo, daí a necessidade de parceria com o FIDC, e assim, evidencia tensões nas dimensões de desempenho, de organização e de aprendizagem pelo fato de ter que aumentar o volume de empréstimos a fim de subsidiar suas operações, ou aumentar a lucratividade de seus empréstimos, diminuindo assim, seus beneficiários, fato que origina em dilemas de decisão. Na dimensão de pertencimento não são evidenciadas tensões, uma vez que seus gestores compreendem, defendem e são orientados por sua missão social, premissa em suas decisões.

O agente financeiro Avante, com uma proposta de empreendimento social focado no público da base da pirâmide, iniciou seu negócio ao fornecer microcrédito a um nicho de mercado potencial e ainda inexplorado como na comunidade de Paraisópolis. O grande destaque da Avante está em sua plataforma de oferta de produtos pela internet e na captação de seus clientes, trabalho realizado por seus agentes de campo e que baseiam a aprovação da concessão do crédito a partir da confiança e respeito com seus clientes. Este aspecto diferencia a Avante de outras empresas de serviços bancários.

Dessa forma, a Avante causa impacto social não apenas ao conceder microcrédito a quem não tem garantias de pagamento, mas sim, no momento em que procura entender qual a necessidade real do empréstimo e auxílio em sua utilização de forma simples e humanitária. De acordo com o volume de microcréditos efetivos e pelo número potencial de novos clientes, a Avante mostra crescimento exponencial o que reflete o interesse de investidores de empresas de Venture Capital, como a própria Vox Capital e assessoria administrativa de executivos especialistas nesse nicho de mercado.

Neste sentido, os gestores do agente financeiro Avante não enfrentam tensões ou dilemas em suas decisões, pois seu diferencial competitivo é caracterizado por uma estratégia de nicho de mercado, focado na população da base da pirâmide. Este aspecto difere a Avante dos outros casos, e com isso, de acordo com as premissas teóricas dessas pesquisa, não caracteriza-se como um NS. Dos achados de campo constatou-se que as percepções de que cada gestor convergem em sua natureza pelo fato de que todos os negócios possuem uma missão de transformação social. Entretanto, divergem em relação aos meios.

No caso da Rede Asta, o impacto social está relacionado à inclusão de artesãs, geralmente mulheres entre 20 e 70 anos de idade, incluídas no mercado formal de trabalho por meio de canais de distribuição e venda de produtos pela internet. Esta modalidade permite criação de renda e auto valorização dessas pessoas. No caso da Goóc, o impacto social está correlacionado a transformação da vida dos indivíduos por meio de contratação formal e de

treinamento que permitem a esses indivíduos serem incluídos à sociedade por meio de seu desenvolvimento pessoal, empregabilidade, e capacitações.

Diferentemente dos casos do agente financeiro Avante e banco Pérola, em que o desenvolvimento e inclusão social desses indivíduos tornam-se evidentes pelo empoderamento financeiro a esse público de baixa renda que permite a criação micro empreendimentos. Esses micro empreendimentos ajudam o desenvolvimento da sociedade em geral onde estão inseridos e melhoram a vida coletiva da população como um todo. Em relação ao impacto ambiental, evidencia-se que no caso da Rede Asta, assim como no caso da Goóc, que o uso de matérias-primas recicláveis, como aproveitamento de jornais, pneus e lonas respectivamente, reduzem o passivo ambiental. Essa característica não é tão evidente nos casos das empresas Avante e banco Pérola, ambos atuantes no mercado financeiro.

Observou-se que alguns pressupostos que motivavam as decisões dos gestores são divergentes. No caso Avante esses pressupostos partem de uma decisão mais racional, pois os objetivos estão associados a um nicho de mercado específico, ou seja, no conforme o potencial de consumo da população considerada como base da pirâmide (PRAHALAD, 2005), sendo que nos outros, não se percebeu um modelo de tomada de decisão tão racional.

Esses pressupostos ajudam a entender se há ou não tensões nas decisões desses gestores em relação há algumas das dimensões organizacionais preconizadas nos estudos de Smith, Gonin e Besharov (2013) ou de dilemas, preconizados nos estudos de Iizuka, Varela e Larroudé (2015).

O ponto a ser destacado, entretanto, está entre as experiências, crenças e valores que envolvem esses gestores. Nos casos Goóc, da Rede Asta e do banco Pérola, houveram tensões organizacionais, mas nem sempre dessas tensões se originaram dilemas. Essa situação é inquietante e requer uma análise aprofundada por meio das observações diretas da pesquisa, as quais identificaram que os gestores dessas organizações detém profundo sentimento sobre a missão da empresa. Portanto, a conquista dos benefícios sociais torna-se um sentimento de auto realização, enquanto a meta financeira significa uma etapa para a conquista da primeira.

Diferente do caso Avante, onde o equilíbrio financeiro é considerado como relevante na mesma proporção que os benefícios sociais, e nesse caso, não são geradas as tensões nem os dilemas. Essas reflexões podem ser exemplificadas a partir de alguns dados prévios de campo. As experiências dos gestores da Goóc, da Rede Asta e do banco Pérola refletem suas condutas e comportamentos. Nesse primeiro, as crenças religiosas e culturais influenciam em suas decisões. Portanto, embora ocorra tensões nas dimensões de organização pela redução de produtividade pela contratação de mão-de-obra não especializada e financeira pelos altos custos de logística reversa, não são gerados dilemas, pois o foco está na missão social. Assim como as experiências dos gestores da Rede Asta, pelo fato de acreditarem no potencial profissional das artesãs e do banco Pérola por acreditar no potencial do beneficiários.

No caso da Avante, os gestores não enfrentam dilemas, assim como no caso da Goóc, contudo, por razões diferentes. Nesse caso, embora seja contributivo à sociedade, não incorre em tensões de decisão, pois está focado em um nicho específico de mercado relacionado ao negócios da base da pirâmide.

Neste sentido, é possível inferir que os NS podem não ser classificados em decorrência da origem das correntes teóricas, mas sim, podem ser classificados por sua finalidade e contribuição dentro da sociedade (YUNNUS, 2007; YUNUS; MOINGEON; ORTEGA, 2010). Essa finalidade deve encontrar-se na sociedade, já que a organização é um órgão da sociedade. Somente uma finalidade poderá então ser considerada válida: contribuir de forma sustentável financeiramente à sociedade ao reduzir as mazelas sociais e passivos ambientais.

Segundo Drucker (2010) as organizações não podem e não devem ser compreendidas nem explicadas em termos unicamente de seus lucros. De certa forma, talvez gestores que confiam na definição de organizações a partir da economia clássica, possam entender que o

principal objetivo das organizações deva ser o lucro, mas, segundo Drucker, esta será uma resposta não somente “falsa, como também desimportante” (DRUCKER, 2010, p.55).

A teoria econômica clássica que prevê que o comportamento das organizações seja o de elevar ao máximo seus lucros torna-se então um modo compilado de repetir que deve-se manufaturar e transformar produtos ao menor custo possível e vendê-los ao maior preço possível. Talvez isto explique o comportamento da maioria das organizações privadas que trabalham dentro da lógica de mercado, que neste caso, é a maximização dos lucros.

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

Opta-se por observar e analisar os fatores que fazem com que essas empresas assumam os riscos pela decisão de seus gestores ao tentar alcançar objetivos aparentemente distintos estejam associados aos benefícios sociais, como por exemplo a empregabilidade de mão-de-obra não especializada e de grupos distintos da sociedade, como ex-presidiários e idosos (inclusão social); ou então aos objetivos ambientais, como por exemplo os custos aqueles relativos à logística reversa para retirar do meio ambiente produtos que impactam no passivo ambiental, mas que podem ser utilizados como matérias-primas na produção de produtos acabados, e por fim, o terceiro, associado ao fator financeiro, que é justamente o equilíbrio entre os dois primeiros relativos à missão da organização, com este último, responsável por manter as operações da organização e os interesses dos acionistas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em conta o crescimento do interesse acadêmico sobre os Negócios Sociais, a necessidade de pesquisas que tragam exemplos empíricos de diferentes NS e de suas formas de atuação e a importância que as tensões e possíveis dilemas podem exercer para a compreensão dessas organizações, esse artigo foi construído a partir do objetivo de analisar de que forma diferentes Negócios Sociais lidam com as tensões que os cercam e em quais situações e como essas tensões podem gerar dilemas em suas atividades. Foram estudados os casos de quatro NS de destaque em seus setores de atuação, tomando como base as etapas defendidas por Eisenhardt (1989) e Yin (2011) para a construção de estudo de casos.

Acredita-se que a partir da análise do agente financeiro Avante, da indústria de manufatura Goóc, do Banco Pérola e da empresa de bens e serviços Rede Asta o objetivo dessa pesquisa foi alcançado. Esses quatro NS lidam com as tensões advindas de seus objetivos sociais e econômicos concomitantes de formas distintas: Identificou-se, por exemplo, que a Avante, por meio da oferta de microcrédito a públicos de baixa renda, enxerga esse público como uma oportunidade de mercado, ou seja, como uma possibilidade de atuar em um mercado denominado base da pirâmide (PRAHALAD, 2005); nesse sentido, e a partir da triangulação dos dados de análise, defende-se que a organização possui uma prioridade econômica em sua atividade.

A Goóc, por sua vez, lida de outra maneira com as tensões oriundas de sua atividade; essa organização fabrica sandálias, bolsas e mochilas por meio do uso de matérias-primas recicláveis e possui uma missão social prioritária em relação aos seus ganhos financeiros, apesar de também buscá-los, a qual pode ser exposta pelo esforço realizado para a inclusão de públicos em vulnerabilidade social em seu processo fabril, justificado pelas crenças e valores de seu fundador.

Já o Banco Pérola, ofertante de microcrédito para públicos de baixa renda, e a Rede Asta, intermediária entre artesãs (que confeccionam produtos de casa e moda) e consumidores finais, parecem tentar buscar maior equilíbrio entre seus objetivos econômicos e sociais, uma vez que não foram encontradas evidências a partir das entrevistas, documentos e observações diretas para afirmar que há um objetivo prioritariamente social maior que prioritariamente econômico em suas atividades.

Como consequência desses resultados considera-se que Avante, por ter maior prioridade financeira, e Goóc, por ter prioridade social, não possuem dilemas em suas operações; Banco Pérola e Rede Asta, por sua vez, sofrem dilemas decorrentes entre equilibrar objetivos sociais e econômicos. Em outras palavras, entende-se que se a organização tem seus objetivos prioritários definidos, a partir de sua missão, não enfrenta dilemas de decisão referentes a esses objetivos; caso contrário, são encontrados dilemas.

Assim, a natureza dessa pesquisa acerca dos NS difere-se dos demais estudos encontrados ao tentar compreender teórica e empiricamente os elementos distintivos relacionados aos Negócios Sociais no contexto brasileiro.

Considera-se, portanto, os estudos sobre hibridismo organizacional e tensões e dilemas como uma lente teórica possível de compreender os elementos que distinguem essas organizações que trabalham com objetivos, em princípio, simultâneos e opostos.

Dessa forma, ao empregar o conceito teórico relacionado as tensões envolvidas nos NS a partir de quatro dimensões organizacionais, assim como, pela análise de como um modelo teórico explicativo possa compreender o sentido e significado pelo qual atuam os NS, torna-se possível entender como os gestores desse tipo de organização lidam com os *tradeoffs* referente às suas decisões. Este entendimento pode ser relevante ao auxílio da compreensão teórica e prática dessas organizações.

A partir da pesquisa realizada pretende-se contribuir para a compreensão dessas complexas formas organizacionais que são os Negócios Sociais, especialmente no contexto brasileiro, e deixa-se a seguinte pergunta para reflexão: Organizações que possuem tensões, mas não incorrem em dilemas, podem ser consideradas como Negócios Sociais?

## REFERÊNCIAS

AVANTE, 2016. **Missão, Visão e Valores**. Disponível em: <<https://avante.com/institucional/missao-visao-valores>> Acesso em: 13 jul.2016.

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

BATTILANA, J.; LEE, M.; PACHE, A. Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. **Academy of Management Journal**, p. 1-57, 2014.

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

BANCO PÉROLA. **Nossa história e nossos resultados**, 2016. Disponível em:<<http://www.bancoperola.org.br/site/index.php/sobre-o-banco/nossa-historia>>. Acesso em: 04 fev. 2016.

BILLS, D. **Towards of a Theory of Hybrid Organizations**. **Hybrid Organizations and Third Sector**: Challenges for Practice, Theory and Policy. New York, p.46-49, 2010.



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

BROWER, H. Sustainable development through service learning: A pedagogical framework and case example in a third world context. **Academy of Management Learning & Education**, v. 10, n. 1, p. 58-76, 2011.

BUGG-LEVINE, A.; KOGUT, B.; KULATILAKA, N. A new approach to funding social enterprises. **Harvard business review**, v. 90, n. 1/2, p. 1-7, 2012.

CHAN, K.; KUAN, Y.; WANG, S. Similarities and divergences: comparison of social enterprises in Hong Kong and Taiwan. **Social enterprise journal**, v. 7, n. 1, p. 33-49, 2011.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, v.47, n.3, p.385-397, 2012.

DILLARD, J.; DUJON, V.; KING, M. C. **Understanding the Social Dimension of Sustainability**. Routledge Studies in Development and Society. New York, 2009.

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.

DUKERICH, J.; GOLDEN, B.; SHORTELL, S. Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 3, p. 507-533, 2002.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

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

GOÓC, 2016. **Missão**. Disponível em: < <http://goocecosandal.com.br/marca/missao/>> Acesso em: 13 jul.2016.

GRIMES, M. et al. Studying the origins of social entrepreneurship: compassion and the role of embedded agency. **Academy of management review**, v. 38, n. 3, p. 1-9, 2013.

HOLT, D. Where are they now? Tracking the longitudinal evolution of environmental businesses from the 1990s. **Business Strategy and the Environment**, v. 20, n. 4, p. 238-250, 2011.

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

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

KARRÉ, M. **Conceptualizing Hybrid Organization**: Neither Public nor Private: Mixed Forms of Service Delivery Around the Globe. Paper for Symposium. University of Barcelona. May, 17th-18th, 2012.

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

MURNIGHAN, J.; CONLON, D. The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. **Administrative Science Quarterly**, p. 165-186, 1991.

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

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

REDE ASTA, 2016. **Quem somos**. 2016. Disponível em: <<http://www.redeasta.com.br/quem-somos.html>>. Acesso em: 13 jul.2016.

ROMANI-DIAS, M. et al. **A Pesquisa Acadêmica sobre Negócios Sociais no Brasil e no Mundo**. In: Encontro da ANPAD, 40. Costa do Sauipe, Anais... p. 1-21, 2016. No prelo.

\_\_\_\_\_. **Negócios Sociais**: Estudo Bibliométrico e Análise Sistemática da Literatura Nacional e Internacional. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Centro Universitário da FEI, p.1-121, 2016.

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

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

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

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

WILLIAMS, C.; NADIN, S. Beyond the commercial versus social entrepreneurship divide: Some lessons from English localities. **Social Enterprise Journal**, v. 7, n. 2, p. 118-129, 2011.

YIN, R.. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: lessons from the Grameen experience. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 308-325, 2010.