

NEGÓCIOS SOCIAIS: 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

MARCELLO ROMANI-DIAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)
mromdias@hotmail.com

ALINE DOS SANTOS BARBOSA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI-SP
aline.publicidadeepropaganda@gmail.com

Introdução

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 ambiental. Como consequência, nesse tipo de empreendimento há um compromisso social alcançado por meio de atividades comerciais pela oferta de bens e serviços. Devido a 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.

Problema de Pesquisa e Objetivo

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?

O artigo foi construído com o 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.

Fundamentação Teórica

Smith e Lewis (2011) questionam se as tensões organizacionais 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.

Metodologia

Método de pesquisa estudo de casos múltiplos. Foram analisados quatro Negócios Sociais com a finalidade de atingir o objetivo de pesquisa proposto. A pesquisa tomou como base as oito etapas propostas por Eisenhardt (1989) no processo de estudo de casos, quais sejam: (i) Definição da questão de pesquisa; (ii) Seleção e justificativa dos casos a serem analisados; (iii) Estabelecimento de múltiplos métodos de coleta de dados; (iv) Aproximação com o campo; (v) Análise dos dados coletados; (vi) Proposição de hipóteses; (vii) Cobertura da literatura; (viii) Contribuição à discussão teórica.

Análise dos Resultados

Os quatro negócios estudados lidam com as tensões advindas de seus objetivos sociais e econômicos concomitantes de formas distintas: Identificou-se, por exemplo, que a Avante e a Goóc, devido as suas prioridades de objetivos, econômicos e sociais respectivamente, não possuem dilemas em suas decisões, e que a Rede Asta e o banco Pérola, devido ao seus posicionamentos próximos entre objetivos econômicos e sociais, enfrentam dilemas em seus processos decisórios.

Conclusão

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 (advindas de seus objetivos sociais e econômicos concomitantes), mas que não enfrentam dilemas decorrentes dessas tensões, devem ser classificadas como Negócios Sociais?

Referências Bibliográficas

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

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.

SMITH, W.; 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.

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.

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?

Argumenta-se que esse artigo 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.

Esse artigo está estruturado em cinco seções além dessa introdução. Inicialmente são abordados os principais conceitos relacionados às tensões e dilemas em Negócios Sociais, com a finalidade de compor o referencial teórico do estudo. As seções seguintes tratam da descrição dos quatro casos utilizados e da metodologia adotada na pesquisa. Nas últimas duas seções são analisados os resultados encontrados no estudo, a partir dos quais são propostas hipóteses, e são tecidas as considerações finais do trabalho, destacando-se suas limitações e sugestões de pesquisas futuras dentro do tema.

TENSÕES E DILEMAS EM NEGÓCIOS SOCIAIS

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).

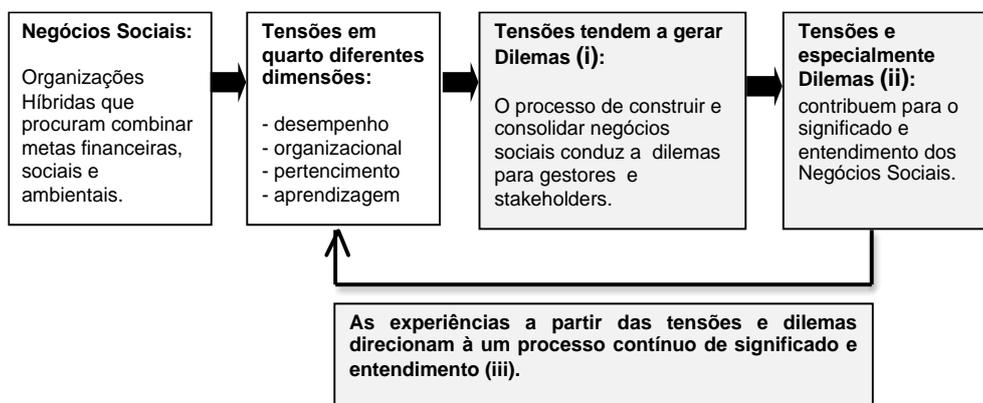
Por fim, as tensões de pertencimento (iv) envolvem a ação coletiva em detrimento da subjugação do indivíduo para o benefício do todo. São aquelas que lidam com o interesse individual versus o interesse coletivo; no entanto, a organização pode ser melhor sucedida quando as pessoas se identificam com o 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:

Figura 1 – Modelo para Compreensão de Tensões e Dilemas em Negócios Sociais.



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).

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”. Dentre seus valores, constam: (i) diálogo sem fronteiras, onde é incentivada a “melhor ideia”, qualquer pessoa tem liberdade de expressar sua opinião; (ii) calçar o sapato do cliente, que significa criar empatia com o cliente e buscar entender a situação do ponto de vista dele. Nesse caso, faz-se o seguinte questionamento: “se eu fosse meu cliente, eu faria isto que estou propondo?”; (iii) liderar pelo exemplo, a esse conceito está conectado o fato de não apontar erros e nem de criticar hábitos. A ajuda mútua e o trabalho em equipe prevalecem; (iv) vencer e aprender com diversão - esse valor relaciona-se à crença de que as pessoas precisam ser felizes acima de tudo (AVANTE, 2016).

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 a partir do entendimento de suas necessidades e na viabilidade de proporcionar acesso aos produtos e serviços financeiros para pessoas sem possibilidade de garantia de pagamento, ou seja, de acesso aos créditos de outros agentes financeiros (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; até o final do quarto trimestre de 2016 a Avante pretende operar em mais de 300 cidades, 17 estados e deter em torno de 1.000 agentes de campo, alcançando o volume de 83 milhões de reais em microcréditos para 26.442 beneficiários, ampliando seu impacto social.

Destaca-se que uma das principais características sociais da Avante é a de entender que o empréstimo consignado “não necessariamente deve gerar um micro empreendimento, mas sim, melhorar a vida social do indivíduo, seja por reforma do imóvel, compra de eletrodomésticos ou televisores”, conclui seu fundador (AVANTE, 2016).

b) A Goóc Eco Sandals

A Goóc, cujo nome significa raiz em vietnamita, iniciou sua trajetória em 1979, quando seu fundador, o Sr. Thái Quang Nghiã, foi encontrado à deriva no Oceano Atlântico por um cargueiro da Petrobrás ao fugir de um campo de concentração de sua terra natal aos 19 anos de idade, por ser contra o regime totalitarista daquele país. Em 1987, Thái iniciou o grupo Domini, em Feira de Santana (Bahia) e em São Mateus (São Paulo), que, no ano de 2004, passou a se chamar Goóc.

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).

Esse NS atua a partir da manufatura de sandálias, bolsas e mochilas por meio do uso de matérias-primas recicláveis provenientes de desuso ou inutilizadas para uso, como pneus velhos e lonas de caminhão descartadas e, por essa razão, adota etapas do conceito de logística reversa em sua produção.

Em 2003 a Goóc desenvolveu um acordo com seu principal parceiro de vendas e distribuição, a Avon do Brasil, responsável por aproximadamente 55% de seu faturamento, o qual gira em torno de 31 milhões de reais por ano, conforme dados de 2015. 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).

Com a finalidade de ampliar sua atuação, a empresa inaugurou o espaço Goóc na galeria Lafayett, em Paris, expandindo sua filosofia por meio da venda de produtos brasileiros ao mundo, com a proposta de levar à sociedade produtos que a inspire, que transmitam

valores sociais e se preocupem com as novas gerações (WALCHHUTTER; ROMANI-DIAS, 2015).

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 banco foi idealizado por Alessandra França e tem como inspiração o banco Grameen, localizado na Índia e fundado por Muhammad Yunus, professor laureado com o prêmio Nobel da Paz no ano de 2006.

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).

De acordo com o site do próprio Negócio Social, o banco Pérola “atua com microcrédito produtivo orientado para a utilização do crédito. Isso significa que o processo de análise busca apoiar o empreendedor a ter uma clareza maior no tipo de investimento que ele vai realizar” (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).

Conforme afirmam Kyiama, Comini e D’amaro (2014), o banco Pérola promove aumento de renda, oferecendo crédito orientado a atividades produtivas de microempreendedores, gerando renda e emprego local. Além disso, oferece créditos a um público que anteriormente não possuía acesso a essa ferramenta, os jovens, destacando-se, também por essa razão, como um empreendimento de missão social relevante.

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 ideia do empreendimento surgiu em 2003, a partir de um sonho de duas jovens empreendedoras, as quais acreditavam que atividades de mercado poderiam ajudar a resolver problemas sociais.

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”. Como planos para o futuro, a Rede Asta possui a seguinte visão: “fazer do consumo uma ferramenta de inclusão social e econômica”, a qual procura atingir por meio de seus valores relacionados à inclusão social de seus colaboradores e exclusividade para seus compradores (REDE ASTA, 2016).

A Asta atua no empoderamento de mulheres artesãs e de seus pequenos negócios. As mulheres, localizadas em regiões consideradas de baixa renda, situadas em dez estados brasileiros, produzem produtos para casa e moda, os quais são vendidos pelo Negócio Social por meio de seu site e de suas lojas físicas distribuídas na cidade do Rio de Janeiro. Além disso, a organização fornece às artesãs treinamentos, formação de redes de produção e criação de canais de venda.

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. Além disso, esse NS gerou R\$916.934,06 de renda para seus grupos produtivos, também em 2015, e reaproveitou mais de 3 toneladas de materiais entre os anos de 2013 e 2014 (REDE ASTA, 2016).

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.

METODOLOGIA

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.

A pesquisa tomou como base as oito etapas propostas por Eisenhardt (1989) no processo de estudo de casos, quais sejam: (i) Definição da questão de pesquisa; (ii) Seleção e justificativa dos casos a serem analisados; (iii) Estabelecimento de múltiplos métodos de coleta de dados; (iv) Aproximação com o campo; (v) Análise dos dados coletados; (vi) Proposição de hipóteses; (vii) Cobertura da literatura; (viii) Contribuição à discussão teórica.

Seguindo essas etapas, as questões de pesquisa propostas (i) são as seguintes: 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?

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 (ii), 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.

Seguindo as etapas propostas por Eisenhardt (1989), os passos seguintes para a construção do estudo de caso consistem na definição dos métodos de coleta de dados da pesquisa (iii e iv) 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 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/ou 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 (v), respeitando a etapa de número cinco proposta por Eisenhardt (1989). A partir das análises realizadas e tomando como base a literatura sobre tensões e dilemas em Negócios Sociais, foram propostas hipóteses que poderão contribuir com a discussão teórica sobre essa temática (vi a viii), com a finalidade de atender aos requisitos de validação interna e externa de estudo de casos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção serão analisados os quatro casos de acordo com as etapas definidas na metodologia.

O primeiro caso é o do agente financeiro Avante, negócio que pode ser conceituado como um empreendimento focado no público da base da pirâmide, e que foi iniciado a partir do fornecimento de microcrédito a um nicho de mercado potencial e ainda inexplorado, como o da comunidade de Paraisópolis (SP). O 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, os quais 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, fato que pode ser evidenciado a partir da fala de um de seus gestores: “Favelas são um território difícil de penetrar. Por exemplo, há mil favelas e dez agências de banco. Para entrar, é preciso ter parceiro que entenda a linguagem e a inteligência de canal de comunicação”.

Dessa forma, a Avante causa impacto social não apenas ao conceder microcrédito a quem não tem garantias de pagamento, mas também por procurar entender a necessidade do empréstimo e do auxílio em sua utilização de forma simples e humanitária, conforme afirmou o entrevistado: “A empresa se esforça para que o aconselhamento seja feito em uma linguagem simples e acessível ao seu público. Algumas pessoas têm muito medo de ir ao banco, porque às vezes não entendem nada do que o gerente fala”.

De acordo com o volume de microcréditos efetivos e pelo número potencial de novos clientes, a Avante mostra crescimento também em seu retorno sobre o investimento e, também por essa razão, não apresenta dilemas originados dos conflitos e tensões inerentes a sua atividade. Este crescimento é considerado pela empresa como sendo substancial e pode ser ilustrado pelo interesse de organizações investidoras - como a Vox Capital - e de assessoria administrativa de especialistas nesse nicho de mercado.

Em outras palavras, os gestores do agente financeiro Avante não enfrentam 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, pois parece tratar-se de um empreendimento que possui prioridades econômicas.

A Goóc, por sua vez, gera impacto social a partir da contratação de mão de obra de baixa qualificação e considerada de baixa mobilidade social, como ex-presidiários, idosos em geral e mulheres acima de 50 anos de idade. Este posicionamento está alinhado com as palavras de um de seus gestores, e evidencia a preocupação social da organização: “Antes de salvar o mundo, salve a si mesmo”. A Goóc parece possibilitar essa “salvação” de si mesmo aos seus colaboradores.

Em relação aos seus objetivos ambientais, as matérias-primas fundamentais para a manufatura das bolsas e calçados, concentram-se em pneus e lonas de caminhão em desuso, objetivos que vão ao encontro dos valores da organização, conforme defende o entrevistado: “faça consumo responsável [...] pense em deixar um legado positivo às próximas gerações, daqui a 20, 30 e 50 anos”; para alcançar seus objetivos econômicos a organização tem como principal diferencial a escolha de pontos de venda diversificados, como, por exemplo, os que estão presentes em estações do metrô da cidade de São Paulo.

Destaca-se ainda que a Goóc utiliza ferramentas que auxiliam em seu planejamento estratégico, como, por exemplo, o *Balance Score Card* (BSC), com a finalidade de orientar seu processo produtivo e administrativo; além disso, a organização procura estabelecer acordos comerciais com parceiros de distribuição, como a Avon, empresa americana do segmento de cosméticos, que mantém uma unidade de negócios que promove em seu site a linha “chinelos Goóc Durabem”.

Um dos aspectos que podem ser destacados são os elevados custos que a empresa administra em relação aos aspectos de aquisição das matérias-primas e ao processo produtivo, gerando um tipo de tensão em sua atividade. O transporte, assim como a tecnologia para manufaturar produtos recicláveis, requer custos maiores que os necessários para operar com produtos tradicionais, o que impacta no preço de seu produto final, principalmente em relação à sua competitividade nos pontos de venda.

Apesar dessas tensões, não foram observados dilemas na Goóc, uma vez que a frequência com que ocorrem as contratações de mão de obra não especializada e em vulnerabilidade social e o uso de matérias-primas recicláveis parecem demonstrar que a organização possui clareza em seu posicionamento na tomada de decisão, também devido às crenças e valores de seu fundador.

O banco Pérola atua no setor de serviços por meio da oferta de microcrédito para população de baixa renda. Por meio desses empréstimos e do aumento de acesso a recursos financeiros das populações atingidas, o banco gera impacto social positivo, segundo um de seus gestores: “Entendo que o banco Pérola não é uma ONG, e sim um negócio social, que se diferencia de uma empresa tradicional por ser sustentável financeiramente ao exercer suas atividades por meio da geração de impacto social”.

Um aspecto relevante do banco Pérola é que ele iniciou sua trajetória oferecendo aos 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 às atividades microempreendedoras desse público, evidenciando, desse modo, uma tensão sofrida pelo banco, ao ter que optar por uma mudança em sua atividade devido a um contexto de mercado.

Verifica-se que a concessão de microcrédito ofertado pelo banco Pérola detém baixo retorno financeiro e baixo volume de negócios, o que pode trazer dificuldades para o equilíbrio financeiro da empresa. Diante dessas dificuldades o banco realizou parceria com o FIDC (Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios), a qual é fundamental para a

continuidade do Pérola, conforme afirma um dos entrevistados: “Sem o FIDC não sei se conseguiríamos manter o negócio”, o que evidencia tensões nas atividades do banco. Por ter que aumentar o volume de empréstimos a fim de subsidiar suas operações, ou aumentar a lucratividade de seus empréstimos, diminuindo assim, seus beneficiários, entende-se que essa organização sofre dilemas de decisão.

A rede Asta, por sua vez, contrata artesãs de comunidades de baixa renda, utiliza matérias-primas provenientes de fontes recicláveis em seus produtos, como jornais velhos, e vende seus produtos por meio de catálogo pela internet, por isso, caracteriza-se como um negócio social, pois atinge objetivos simultâneos (sociais, ambientais e econômicos) e que podem ser paradoxais quando justapostos.

Além disso, a Rede Asta também pode ser classificada como uma forma de “ativismo” comercial, em que 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 um dos gestores da Rede. Com isso, a opção de “buscar valorizar a diversidade” parece indicar o impacto social que a Asta de fato pode entregar à sociedade e caracteriza-se como uma tensão, pois ao privilegiar o gênero feminino em seu processo produtivo, a empresa deixa de diversificar seu quadro de colaboradores.

Essa organização revela ser um NS ainda em evolução, estando em processo contínuo de construção de significados e entendimentos na identificação de seus limites e possibilidades. As tensões e dilemas vividos pela organização são elementos que contribuem para este processo, o que pode ser constatado por sua produtividade ainda baixa, decorrente de sua escolha pelo trabalho artesanal, e inerente ao modelo de confecção de seus produtos.

Dos achados de campo constatou-se que todos os negócios possuem uma missão de transformação social, mas que divergem entre si em relação aos meios adotados tendo em vista esta finalidade. No caso da Rede Asta, por exemplo, 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 autovalorização dessas pessoas. No caso da Goóc, o impacto social está relacionado à transformação da vida dos indivíduos por meio de contratação formal e de treinamento que permitem a inserção social desses, por meio de seu desenvolvimento pessoal, empregabilidade e capacitação.

Diferentemente dos casos do agente financeiro Avante e do banco Pérola, em que o desenvolvimento e inclusão social de indivíduos ocorrem pelo empoderamento financeiro desse público de baixa renda, o que permite a criação de micro empreendimentos. Esses micro empreendimentos auxiliam no desenvolvimento da sociedade em que estão inseridos; em relação ao impacto ambiental, tanto a Rede Asta quanto a Goóc utilizam 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 potencial de consumo de população considerada como base da pirâmide (PRAHALAD, 2005), característica que não foi encontrada nos demais negócios. Esses pressupostos auxiliam na compreensão quanto a ausência ou presença de tensões nas decisões desses gestores em relação a algumas das dimensões preconizadas nos estudos de Smith, Gonin e Besharov (2013) ou de dilemas, preconizados nos estudos de Iizuka, Varela e Larroudé (2015).

Um ponto de destaque nos casos está nas experiências, crenças e valores que envolvem os gestores. Em todos os casos foram encontradas tensões, mas nem sempre dessas tensões se originaram dilemas. A partir da observação direta realizada na Goóc, na rede Asta e no banco Pérola, foi possível identificar que os gestores dessas organizações detêm profundo sentimento sobre a missão da empresa, o que é evidenciado pelo caráter idealista de suas falas; nesse sentido, a conquista dos benefícios sociais torna-se um sentimento de auto realização, enquanto a meta financeira significa uma etapa para a conquista da primeira.

Entre esses casos a Goóc distingue-se pela prioridade social que demonstra em sua atividade, decorrente dos valores de seu fundador. Essa prioridade pode ser exemplificada pelas perdas financeiras que a organização sofre ao empregar mão de obra que não atende aos requisitos de maximização da produção e por adotar matérias primas mais onerosas que as tradicionais, como os pneus e as lonas reciclados. O caso Avante, por sua vez, parece demonstrar que a organização possui objetivos prioritariamente econômicos, apesar da importância social de sua atividade; nesse sentido, não foram identificados dilemas em seu processo decisório.

Tomando como base a teoria sobre a temática e análise dos quatro casos selecionados para esse estudo, tornou-se possível sintetizar os tipos de tensões existentes em cada organização e que foram discutidos nessa análise, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Tensões Percebidas nos Casos Estudados

Tipo de tensão	Tensões percebidas nos Negócios Sociais
Organização	Mão-de-obra diversificada, sem treinamento ou de baixa mobilidade social que pode comprometer o cronograma de entrega ou a produtividade do negócio (Rede Asta e Goóc).
	Custo operacional com a aquisição da matéria-prima reciclável com seus associados indiretos (Goóc).
	Decisão sobre aumentar o volume ou os valores dos serviços oferecidos para sua sobrevivência (Banco Pérola).
Pertencimento	Cumprimento das expectativas dos diferentes <i>Stakeholders</i> internos (Rede Asta).
	Cultura organizacional disseminada pelo fundador da empresa baseada em crenças e valores pessoais (de inclusão social e ambientais) (Goóc).
Aprendizado	Gerir duas organizações: uma associação e uma corporação (Rede Asta).
	Combinar o retorno financeiro com as causas sociais e ambientais da missão do negócio (Goóc, Rede Asta, Avante e Banco Pérola).
	Necessidade de aprendizado constante e adaptação ao tipo de público-alvo escolhido (Banco Pérola e Avante).
Desempenho	Aumento do volume de serviços a fim de subsidiar as operações ou aumento dos valores dos serviços para alavancar a lucratividade (Banco Pérola).
	Priorização das necessidades do cliente em detrimento de outros <i>Stakeholders</i> (Avante).
	Disseminação do conceito da missão social em toda a cadeia de produção (Rede Asta e Goóc).

Fonte: Os autores, com base em Smith e Lewis (2011, p. 383)

A partir do quadro nota-se que as quatro dimensões de tensões estão presentes nos Negócios Sociais, entre as quais destacam-se as de aprendizado, identificadas nas quatro organizações; como exemplo de tensão está a necessidade de combinar o retorno financeiro com as causas socioambientais nas operações destes empreendimentos. Outro ponto de

destaque é a tensão sobre o desempenho do negócio identificada nos casos da Rede Asta e da Goóc; como exemplo dessa tensão está a disseminação do conceito da missão social em toda a cadeia de produção.

Como forma de contribuir com a discussão teórica sobre as tensões e dilemas existentes em Negócios Sociais, e a partir das entrevistas, análises dos documentos e observações realizadas nos NS, foram construídas hipóteses que visam auxiliar na compreensão do fenômeno estudado, conforme segue:

H1 – Todo Negócio Social sofre conflitos e tensões em suas atividades.

A tentativa de conciliar demandas sociais e econômicas nas organizações leva ao cenário de conflitos internos e confusões, gerando tensões nos Negócios Sociais. Estas tensões acontecem porque este tipo de organização enfrenta conflitos de metas ou diferentes demandas entre seus diferentes *Stakeholders*. Além disso, as discordâncias entre prioridades, foco em múltiplas metas, ganhos tangíveis como lucro financeiro versus ganhos intangíveis como motivação dos colaboradores também são fatores que propiciam o surgimento de tensões neste tipo de negócio.

H2 - As tensões existentes nos Negócios Sociais podem transformar-se em dilemas em seus processos decisórios.

Os dilemas surgem a partir das tensões geradas pelo desafio que Negócios Sociais enfrentam para atingirem suas metas econômicas, sociais e ambientais. Estes dilemas são gerados por existirem demandas competitivas e pelo fato da necessidade de gestores terem que tomar decisões conflitantes, que vão desde a forma de produção, contratação de mão de obra, definição do público-alvo, tipo de matéria-prima utilizada, entre outras.

H3 - A missão, visão e valores dos Negócios Sociais influenciam a forma como lidam com suas tensões e possíveis dilemas.

As tensões organizacionais emergem do comprometimento a contrariedade à estrutura da organização, de sua cultura e de suas práticas e processos, por isso, a missão, visão e valores do negócio vão influenciar a forma como gestores lidam com estes conflitos. Negócios Sociais poderão ancorar suas decisões nestes elementos que compõem o planejamento estratégico da empresa. Por exemplo, a compreensão do motivo de sua existência (missão) fortalece a decisão sobre o atingimento de seu objetivo social; o que esta empresa deseja ser no futuro (visão) servirá como guia para que ela se mantenha firme em busca de seus propósitos; por fim, os valores que norteiam a organização servirão como como alicerce sobre seu processo decisório.

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) 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, entende-se que a organização parece possuir uma prioridade econômica, apesar de também buscar objetivos sociais 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, influenciado 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 ou prioritariamente econômico em suas atividades.

Como consequência desses resultados considera-se que Avante, por parecer ter prioridade econômica, e Goóc, por ter prioridade social, não possuem dilemas em suas operações; Banco Pérola e Rede Asta, por sua vez, sofrem dilemas decorrentes da necessidade de equilibrar de forma aparentemente muito próxima seus 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. Considera-se, portanto, que o estudo das tensões e dilemas, enquanto lente teórica, pode auxiliar na compreensão dos elementos que distinguem organizações que trabalham com finalidades, em princípio, simultâneas e opostas.

Devido às escolhas metodológicas adotadas, esse artigo possui algumas limitações. A primeira delas refere-se ao público entrevistado; ao entrevistar somente os gestores dos NS selecionados para o estudo dos casos deixa-se de analisar a percepção sobre tensões e dilemas de outros públicos da organização, como funcionários da média e baixa administração. Outra limitação está no fato de os quatro empreendimentos escolhidos serem originários da região Sudeste do país; organizações de outras localidades podem lidar de forma diversa com as tensões que enfrentam.

Tomando como base a literatura sobre o tema, as limitações de pesquisa encontradas e os resultados desse artigo, são propostas pesquisas futuras que tratem da Aprendizagem Organizacional em NS e da forma como eles podem identificar e lidar com tensões e possíveis dilemas. Também são propostos estudos que tragam maior abrangência regional, por exemplo, por meio da comparação entre regiões do Brasil ou de outros países e estudos que analisem a percepção de diferentes *stakeholders* dessas organizações, que não sejam somente seus gestores.

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

(advindas de seus objetivos sociais e econômicos concomitantes), mas que não enfrentam dilemas decorrentes dessas tensões, devem ser classificadas 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.

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.

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.

KIYAMA, R.; COMINI, G.; D'AMARIO, E. **Criação de Negócios Sociais no Brasil: Um Estudo Exploratório**. In: Encontro da ANPAD, 38. Rio de Janeiro, p. 1-16, 2014.

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.

WALCHHUTTER, S.; ROMANI-DIAS, M. **Proposição de um Modelo para Compreensão de Tensões e Dilemas em Negócios Sociais: O caso Goóc**. In: Seminários em Administração (SEMEAD), 18. São Paulo, Anais...p.1-17, 2015.

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.