

A INSTITUCIONALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E O SETOR 2.5 DA ECONOMIA. UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO EM DUAS EMPRESAS SOCIAIS EM BELO HORIZONTE - MG

LAÍSA SANTOS MAGALHÃES

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS) - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINIST

JEAN JOSE LOPES

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

A INSTITUCIONALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E O SETOR 2.5 DA ECONOMIA. UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO EM DUAS EMPRESAS SOCIAIS EM BELO HORIZONTE - MG

1 INTRODUÇÃO

Ainda presentes no século XXI, a pobreza extrema, a estigmatização dos indivíduos que vivem às margens da sociedade e a escassez dos recursos finitos, resultam em diversas lacunas socioambientais e demandas da sociedade civil. Nessa perspectiva é importante mencionarmos as Empresas Sociais, nomeadas também de negócios de impacto e setor 2.5 da economia, que tem como objetivo a resolução dos problemas socioambientais e a entrega de valor seja através de um produto ou serviço que supra as necessidades das classes C, D e E (Higashi, Comini & D'Amario, 2017).

Nesse sentido, é importante ressaltar que as empresas sociais possuem três correntes, sendo elas a corrente norte-americana, a corrente europeia e a corrente que é aplicável aos países emergentes. Que possuem como objetivo a resolução dos problemas socioambientais presentes na sociedade e a inclusão dos indivíduos estigmatizados.

Assim sendo, este estudo possui a seguinte problemática: Em quais aspectos de gestão as empresas sociais pautadas nas correntes norte-americana e europeia se assemelham e se diferem?

Logo, este estudo tem como objetivo, levantar e identificar como são realizados os processos internos e de gestão em duas empresas sociais de ramos distintos em Belo Horizonte/MG. Destaca-se que para análise da gestão das empresas sociais e fundamentação deste estudo qualitativo, foi realizado em junho de 2020, um estudo de caso comparativo envolvendo duas empresas sociais de Belo Horizonte-MG, as quais são representadas por nomes fictícios (Agri-Urb 1 e Alfa) ao longo do estudo.

Além disso, é importante mencionar que o estudo utilizou como base de análise a contextualização no que tange às empresas sociais e a teoria institucional, a fim de investigar os modelos de gestão das empresas Agri-Urb 1 e Alfa, uma vez que, a teoria institucional é pautada em processos, competências, formas e padrões que leva as organizações a reagirem de acordo com os ambientes internos e externos, ou seja com as demandas de mercado (Selznick, 1996).

Levando em consideração tais fatos, a teoria institucional é relevante neste estudo onde foi atrelado o contexto das empresas sociais às empresas tradicionais. Pois, as empresas sociais possuem como princípio a resolução de problemas socioambientais e em contrapartida, as organizações tradicionais do século XXI, buscam a racionalização, enfatizam o conhecimento técnico científico, as regras, padrões e tendências do mercado, bem como as exigências legais e de regulamentações impostas pelo estado e por outros elementos da sociedade como um todo e a ênfase no mérito como forma de ascensão social e legitimação da autoridade (Dimaggio & Powell, 1991).

Portanto, o presente estudo está organizado na seguinte ordem: após a introdução, inicia-se os capítulos do referencial teórico que visam contextualizar o universo da teoria institucional e das empresas sociais, seguido pela metodologia, pelos resultados da pesquisa e finaliza-se com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Teoria Institucional e seus modelos de gestão

As organizações são sistemas sociais onde há divisões dos trabalhos entre os funcionários, para que se alcance os objetivos organizacionais, tendo suas tomadas de decisões baseadas na eficiência (Motta & Bresser-Pereira, 2004). Nesse contexto, é importante ressaltar que as organizações são heterogêneas e complexas, todavia, essas diferenças são essenciais, visto que, resultam em soluções diversificadas que venham solucionar os problemas e necessidades existentes no mercado e na sociedade (Motta, 1993).

Assim sendo, é importante mencionarmos a presença da institucionalização nas organizações, dado que, a mesma é pautada em normas assim como no conhecimento advindo da interação social onde são articulados ações atreladas ao contexto institucional almejando uma legitimação (Guarido Filho, 2008).

A teoria institucional traça alguns aspectos organizacionais, como formas, processos, estratégias, perspectivas e competências, e como esses aspectos emergem de padrões de interação organizacional e adaptação. Tais padrões devem ser entendidos como respostas para ambientes internos e externos (Selznick, 1996). Grigoletto e Alves (2019, p. 249) reforçam que o institucionalismo organizacional parte de um pressuposto comum, de que a “ação em organizações é influenciada por quadros referenciais de diferentes ordens – culturais, simbólicos, interpretativos, entre outros – articulados em torno da ideia de instituições”.

Além disso, o institucionalismo representa uma distinta abordagem para os estudos sociais, econômicos e políticos. Porém, ao tentar explicar e definir o institucionalismo, os autores apontam para a dificuldade em fazê-lo, pois a discussão a respeito do tema, gera ambiguidade pois existem diferentes interpretações e significados nessas áreas (Dimaggio & Powell, 1991).

Nesse viés, são apresentados estudos sobre o isomorfismo que ampliam o entendimento sobre os estudos do campo organizacional relacionados às pressões do ambiente em que as organizações estão inseridas. Assim, as organizações vão responder às exigências do ambiente, onde quanto mais isomórficas, mais possibilidades de sobrevivência no mercado. Essa perspectiva está dentro do chamado novo institucionalismo, diferentemente da perspectiva tradicional em estratégia sobre competitividade nas organizações onde o foco é a necessidade da vantagem competitiva. Pois, segundo Scott (2008), as organizações são compostas por elementos regulativos, normativos e cognitivos, considerados pilares dentro das organizações, pois buscam gerar significado e estabilidade para as mesmas.

Nesse sentido, pode-se observar o isomorfismo, seus pilares e aspectos dentro das organizações diante da visão de Scott na figura 1 (1995).

ASPECTOS	PILAR		
	REGULATIVO	NORMATIVO	COGNITIVO
Base da submissão	Utilidade	Obrigaç�o social	Aceita�o de pressupostos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
L�gica	Instrumental	Adequa�o	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis, san�oes	Certifica�o, acredita�o	Predom�nio e isomorfismo
Base da legitima�o	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Culturalmente apoiada, conceitualmente correta

Figura 1 - Três pilares das institui es.

Fonte: Scott (1995)

Levando em consideração a visão de DiMaggio e Powell (1983) juntamente o que é mostrado na figura 1 de Scott (1995), podemos destacar os tipos existentes de isomorfismo, sendo eles o competitivo que tem como foco a análise da ecologia organizacional, e o isomorfismo institucional que é pautado na análise dos autores.

O isomorfismo institucional, ainda pode ser categorizado em três tipos, em primeiro lugar podemos citar o coercitivo/regulativo que está pautado em questões legais e normativas para fins de regulação organizacional, que acaba resultando em pressões informais e formais. Já o isomorfismo normativo é centrado em questões que norteiam a profissionalização, influenciando nas bases cognitivas, legitimação e na formação de redes profissionais. E por último, podemos citar o isomorfismo mimético/cognitivo, o qual está associado às incertezas do mercado e a imitação das características e pontos de empresas consideradas de sucesso (DiMaggio & Powell, 1983; Gimenez et al., 2005).

Dentro desse contexto sobre os processos de isomorfismo nas organizações, várias organizações burocráticas se perpetuam por instituições que acabam por adotar novos padrões e se tornar então, o “novo” padrão a ser seguido. Por defesa ou sobrevivência no mercado. Assim, atores organizacionais-“racionalistas” transformam as suas organizações, em cada vez mais similares, na esperança de causar mudanças (DiMaggio & Powell, 1983).

Ainda de acordo com DiMaggio e Powell (1983), os mesmos ampliam a visão sobre o institucionalismo através do entendimento da ação social e comportamento social ao enfatizar os aspectos reativos em detrimento da ação estratégica de caráter intencional (Misoczky, 2003). Pois, quando fala-se de questões de interesse social a teoria institucional faz isso sem aceitar modelos convencionais de organização ou as premissas irrefletidas da administração, se desconectando de certa forma daquela visão dominante que a corporação é uma associação voluntária de acionistas proprietários da empresa que buscam a maximizar lucros ou retornos sobre o capital (Selznick, 1996).

Nesse sentido, Crubellate, Grave e Mendes (2004, p. 43) argumentam que a teoria institucional representa alternativa a concepção de as decisões são tomadas por critérios racionais, além de citarem uma concepção de “organização como fenômeno socialmente construído, produto não somente das ações humanas intencionais e planejadas, mas também de suas interações culturais e políticas e de processos cognitivos e simbólicos, enfim de toda uma gama de processos sociais não racionais, pelo menos no sentido apenas econômico.”

Segundo Rossetto e Rossetto (2005), há duas dimensões essenciais nas organizações na visão institucional: a técnica e a institucional. A dimensão técnica se caracteriza pela troca de bens e serviços e dimensão institucional se caracteriza pelo estabelecimento e a difusão de normas de atuação (Machado-Da-Silva; Fonseca; Fernandes, 1999).

Os estudos da teoria institucional ocorreram em diferentes momentos, onde primeiro se guiou por uma dimensão normativa das instituições, ou seja, o caráter de “regra moral” por elas assumidas, guiou a análise das estruturas informais resultantes de interações sociais recorrentes. Em um segundo momento, o enfoque cultural-cognitivo assumiu papel central de análise por meio de classificações, rotinas e esquemas interpretativo. Portanto, tanto novo, quanto o velho institucionalismo tratam o ator racional com ceticismo e focam a análise na relação das organizações com o seu ambiente, ampliando os limites desse ambiente. (Peci, 2006)

Fazendo referência a um novo institucionalismo, Crubellate, Grave e Mendes (2004, p. 46) citam os dois rumos possíveis dessa vertente: “um cognitivista, que busca revelar no processo de institucionalização a tendência à repetição de significados sociais, e outro que admite a possibilidade de que instituições adquiram também aspecto formal, crescentemente externo e desconectado de qualquer significado original”.

Atrelado às essas vertentes, pode-se dizer que as organizações se moldam a partir das alterações exigidas pelo ambiente, e dessa maneira, mudam o padrão anterior e concebem um novo padrão que é estabelecido pelas novas dinâmicas do mercado. Se fizermos uma comparação, funciona como o ambiente de competitividade entre as organizações, onde a primeira a dar os primeiros passos em relação a novos métodos, processos e ações competitivas que melhorem seu desempenho e ou criem vantagem competitiva, pouco a pouco são seguidas por outras organizações. Dessa maneira, gradativamente, as empresas modificam sua estrutura e instituem outros padrões que vão determinar uma nova “exigência” no mercado, seja em relação aos seus processos, atividades e posicionamento (Dimaggio & Powell, 1991).

2.2 Contexto das Empresas Sociais

Atualmente no século XXI, é notável a grande parcela de indivíduos que vivem em pobreza extrema e as margens da sociedade, nesse cenário de precariedade, 3,4 bilhões de pessoas ainda buscam satisfazer as necessidades básicas para sobrevivência (World Bank Group, 2018).

Diante dos fatos, é necessário um novo modelo de gestão, a fim de que vise a inclusão social e que gere impactos positivos para o meio ambiente, visto que, a produção e o consumo em massa acabam por degradar cada vez mais o meio ambiente.

Levando em consideração as lacunas e demandas existentes no mercado e na sociedade civil, no que se refere aos modelos de gestão existentes, a interação homem e Meio e Ambiente e a inclusão social e profissional dos indivíduos estigmatizados, surge uma nova tipologia de organização, a qual, podemos chamar de empresas sociais. Nesse contexto, as empresas sociais tem como objetivo principal, solucionar os problemas existentes dos indivíduos que vivem às margens da sociedade e entregar um serviço ou produto que realmente gere um impacto socioambiental de acordo com as demandas das classes sociais C, D e E (Higashi, Comini & D’Amario, 2017).

Nesse sentido, pode-se dizer que os negócios sociais tiveram início em 1976 em Bangladesh, uma vez que, Muhammad Yunus junto a Universidade de Chittagong deram origem ao projeto *Grameen Bank* (Banco da Aldeia) que tinha como propósito, a oferta de pequenos empréstimos, mas sem as garantias dos bancos tradicionais, tornando-se um banco oficial em 1983, que oferecia crédito as pessoas vulnerabilizadas economicamente, principalmente para as mulheres pobres, pois, percebia-se que o público feminino gerava um retorno econômico maior para a família (Pires, Santos & Mostagi, 2019).

Todavia, a conceituação a respeito das empresas sociais emergiu da Itália, o qual foi promovido pela revista *Impresa Sociale* no ano de 1990 e posteriormente nos Estados Unidos, o que tornou esse dois locais, centro de discussão a respeito dessa temática (Defourny & Nyssens, 2010).

Diante de tais discussões, ressalta-se que as empresas sociais possuem uma perspectiva de inclusão e melhoria socioeconômica dos indivíduos que muitas das vezes são excluídos por uma sociedade egocêntrica (Naigeborin, 2010).

Portanto, os negócios sociais, possuem alguma diferenças quando comparadas com as empresas tradicionais e com as organizações não-governamentais. Apesar de possuir uma visão voltada aos custos, receitas e clientes, seu principal objetivo é servir a sociedade a fim de mitigar problemas sociais existentes, além disso, pode-se dizer que os negócios sociais são auto sustentáveis, uma vez que, realizam vendas de seus produtos e serviços que atendam as demandas visualizadas (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010).

Nesse viés, de auto sustentação, levanta-se uma questão acerca das empresas sociais, a qual, é pautada na distribuição de lucro. Diante dessa situação, é importante levarmos em consideração as duas abordagens que remetem à esse campo e que foram discutidas no *World Microfinance Forum Geneva* (2008). A primeira abordagem considera que os lucros obtidos nas empresas sociais devem ser reinvestidos na empresa buscando o desenvolvimento da mesma. Nesse aspecto, Yunus enfatiza que apenas o capital investido pode ser retirado. Por outro lado, há a visão de Stuart Hart e Michael Chu, discutidas no *World Microfinance Forum Geneva* (2008), que visualizam a distribuição do lucro através das empresas sociais como algo positivo, uma vez que, essa distribuição chama a atenção de novos investidores, que acabam por disseminar os negócios de impacto e possibilitam que as demandas socioambientais sejam cada vez mais supridas.

Tais questões de distribuição de lucro, influenciam diretamente na governança das empresas sociais. Logo, são considerados aspectos relevantes dentro desse contexto, dado que, esse tipo de empresa visa promover a inclusão social, sendo assim, devem servir a população de baixa renda e incluir esses indivíduos na cadeia produtiva, mas sem comprometer na tomada de decisão (Defourny & Nyssens, 2010).

Todavia, é plausível diferenças internas nas empresas sociais, uma vez, essa tipologia de empresa possui três correntes diferentes: a europeia, a norte-americana e a que é utilizada nos países emergentes (Iizuka, Walchhutter, Dias & Barbosa, 2014).

2.3 Tipos de gestão nas diferentes correntes das Empresas Sociais

Diante do cenário dos negócios de impacto, nota-se que existem três correntes dentro desta tipologia de empresa a qual se diferem pelo seu modelo de gestão.

Com um forte influencia das ONG's e da economia social, podemos citar a corrente europeia que se caracteriza pelo seu propósito principal de auxiliar a comunidade, pela não distribuição de lucros e por ter uma visão cooperativista, onde é priorizada a democracia em relação a tomada de decisão (Dees, 1996; Reficco, Gutiérrez & Trujillo, 2006).

Portanto, compreende-se que uma empresa social com perspectivas condizentes com a corrente europeia, busca o lucro coletivo e a geração de valor social, que é dado de forma interna através da retenção e utilização de talentos de indivíduos que vivem às margens da sociedade, que são estigmatizados e se deparam com diversas barreiras para se inserirem nas organizações tradicionais (Laville & Nyssens, 2001).

Nesse contexto, pode-se dizer que a corrente norte-americana também almeja um impacto positivo na sociedade, mas diferentemente da corrente europeia, a corrente norte-americana busca associar o impacto na sociedade ao lucro e a distribuição do mesmo entre os dividendos. Visto que, a mesma originou-se de influências entre o terceiro setor e as empresas tradicionais, que compõe o setor privado, portanto, o que enfatiza que os funcionários dessa tipologia de empresa devem sanar os problemas presentes na sociedade e possuir um retorno financeiro (Reficco, Gutiérrez & Trujillo, 2006).

E por fim temos a terceira corrente que possui como um dos seus representantes Yunus, essa corrente se associa aos países emergentes e tem como objetivo a redução da pobreza. Logo, assim como a corrente europeia, esse tipo de empresa social é caracterizada também por não almejar a distribuição de lucro e sim apenas o retorno do capital investido, sendo que o restante deve ser reinvestido na empresa para auxiliar na resolução das causas que a mesma luta. Assim, busca-se criar poder de compra para as classes sociais C, D e E, por melhorias na sociedade civil e também pela maximização do acesso ao crédito à esses indivíduos (Prahalad & Hart, 2002; Yunus, 2008).

Nesse viés, os negócios sociais, além de servir as pessoas de baixa renda, devem trabalhar junto à elas buscando sempre melhorias no mundo. Diante disso, visualiza-se a possibilidade de desenvolvimento de novos tipo de governança nas empresas sociais, visto que, essa tipologia de empresa é abrangente e visa a inclusão de diferentes tipo de indivíduos (Naigeborin, 2010).

Em concordância com tais fatos, Dutra et al. (2017), aponta que os negócios sociais, não devem adotar práticas de gestão de pessoas pautadas no comando e controle, assim como nas empresas tradicionais, mas devem aderir práticas de gestão que estimule o desenvolvimento mútuo, onde seja propiciada uma liberdade de ação dos funcionários, que promova o engajamento das pessoas e a aprendizagem contínua. Logo, a gestão nas empresas sociais deve ser pautada na consistência das ações desenvolvidas pela organização, prezando por um alinhamento entre os objetivos profissionais e pessoais.

Além disso, é importante que os negócios de impacto possuam um rotina flexível que não necessite de normas extremamente estruturadas nem de alta hierarquização e sejam adeptos a mudança, visto que, seus indicadores são pautados em um ambiente de diálogo aberto e aprendizagem contínua com o outro, pois, essa tipologia de empresa é caracterizada pela diversidade de profissionais (Battilana, et al. 2019; Comini et al., 2019).

3 METODOLOGIA

O presente estudo teórico-empírico apresenta caráter qualitativo, exploratório e descritivo. Além disso, apresenta um método de coleta voltado para o estudo de caso multicaso comparativo entre duas empresas sociais, que teve o intuito de analisar qual o modelo de gestão adotado nas diferentes vertentes dessa tipologia de empresa, sendo elas a vertente norte-americana e a europeia.

Assim, o presente artigo realizou uma coleta de dados primários de forma holística, ou seja, em dois momentos distintos. Inicialmente foi aplicado um questionário às duas empresas no dia 12 de junho de 2020. Tal questionário enviado por e-mail continha 16 questões opinativas e 2 questões abertas que estavam atreladas a área de atuação da empresa e a quantidade de funcionários ativos, hierarquização, engajamento, funções entre outros pontos, o qual foi respondido por uma pessoa em cada empresa e tinha como intenção a coleta de dados iniciais das empresas sociais de modo a direcionar a formulação do segundo questionário.

Nessa perspectiva, foi realizado um segundo momento de coleta de dados primários através de um segundo questionário semiestruturado, que foi aplicado no dia 29 de junho de 2020, o qual foi respondido pelo gerente da empresa Agri-Urb 1 e pelo proprietário da empresa Alfa e englobava questões 16 questões pautadas no tipo de gestão das empresas.

Atrelado aos questionários aplicados, realizou-se a coleta de dados secundários, que buscou evidências relacionadas ao referencial teórico através de um estudo bibliográfico, no qual utilizou-se publicações, teses, artigos, revistas, livros e dados presentes em sites de órgãos públicos e privados para fundamentar o artigo.

Tendo em vista a análise dos dados obtidos através das múltiplas fontes de coleta presentes no estudo, o artigo em questão teve como premissa a análise comparativa. Assim, realizou-se um agrupamento dos dados obtidos pelos questionários, de modo que, viabilizou uma análise sistemática dos dados de forma individual e comparativa, visto que o material foi organizado diante das hipóteses da pesquisa, o que acarretou em uma maior representação dos dados.

Por fim, realizou-se a triangulação dos dados coletados por meio documental e dos questionários aplicados, visto que, a problemática em questão, os dados e a conclusão estão

vinculadas entre si, o que possibilitou um confronto entre a realidade encontrada na gestão das empresas sociais com a teoria existente, para a elaboração e sistematização dos dados discutidos na seção de análise dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na presente etapa do artigo, serão apresentados os dados coletados a partir do estudo de caso comparativo feito com as empresas sociais Agri-Urb 1 e Alfa, as quais são localizadas em Belo Horizonte - MG.

A Agri-Urb 1 é uma empresa que possui filiais em Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro, conta com um total de 20 funcionários e atua no setor alimentício, mais especificamente no cultivo e comercialização de produtos sem uso de agrotóxicos. Já a empresa social Alfa é voltada para a preservação do patrimônio e cultura, possui apenas a sede em BH e não possui funcionários, mas sim, um coletivo de pessoas que desenvolvem projetos que vão de encontro com o resgate de culturas que são estigmatizadas. A fim de fundamentar o presente estudo, foram aplicados dois questionários às empresas em momentos distintos.

Vale ressaltar que na empresa Agri-Urb 1 o questionário foi respondido pelo gerente e na empresa Alfa o questionário foi respondido pelo proprietário. O primeiro questionário foi aplicado no dia 12 de junho de 2020 e o segundo questionário foi aplicado em 29 de junho do mesmo ano. Ambos questionários abordavam questões pautadas no gerenciamento das empresas, se eram adeptas à normas, regras, se possuíam filiais, com quantos funcionários as empresas contavam, se havia uma sistematização nas atividades desenvolvidas, assim como se existia uma hierarquia e como era realizado o retorno dessas empresas para a sociedade, uma vez que, as empresas sociais devem gerar um impacto social positivo e buscar suprir as lacunas socioambientais existentes na sociedade (Sousa & Costa, 2018).

Nesse sentido, analisando os questionários respondidos pela empresa Agri-Urb 1, é possível constatar a existência de padrões institucionalizados, dado que, há uma padronização dos processos, sendo estes bem sistematizados, distribuindo de forma bem clara aos funcionários, assim como as funções de cada um dentro do contexto operacional da empresa. Esses padrões se estendem as bases salariais e também ao horário de trabalho dos funcionários. Além disso, na Agri-Urb 1 há uma hierarquização bem definida como supervisão que é bem clara para todos dentro da empresa.

Em suma, é possível identificar que tais características da Agri-Urb 1 podem ser associadas às características presentes nas empresas tradicionais. Visto que, as empresas tradicionais são adeptas ao comando e controle, as normas, hierarquização e sistematização, prezando sempre pela eficiência das operações (Motta & Bresser-Pereira, 2004; Dutra et al., 2017).

Assim pode-se dizer que o isomorfismo institucional é presente na empresa, como normativo, pois, na visão de DiMaggio e Powell (1983) o isomorfismo é normativo leva em consideração questões que abrangem a profissionalização do funcionário assim como o desenvolvimento de redes profissionais, nesse viés, isso vai de encontro com o que é realizado na Agri-Urb 1, pois, baseando-se no dados levantados, verificou-se que a empresa trabalha através de uma interconectividade dos setores que possuem uma base de funcionários com conhecimentos específicos para as tarefas, onde são levados em consideração o nível de instrução dos mesmos.

Outro ponto a se destacar presente na Agri-Urb 1, é o isomorfismo mimético, onde é identificado na resposta da empresa sobre a influência ou não do ambiente externo em suas atividades, sendo que a Agri-Urb 1 diz que “acompanha as tendências de mercado”. Isso vai

de encontro com o que Redmond (2003) identificou em seu estudo sobre inovação, difusão e mudança institucional, o qual constatou que as empresas não atuam em foram diferentes já existentes, e que a maioria das empresas agem de acordo com o ambiente institucional que estão inseridas.

Quanto ao contexto das empresas sociais é importante pontuarmos as características presentes nas empresas do setor 2.5, que segundo Defourny (2001) são pautadas em critérios econômicos e sociais como pode-se visualizar na figura 2.

Características das Empresas Sociais	
Critérios Econômicos	Critérios Sociais
● Atividade sustentada destinada a produção de bens e serviços	● Objetivo explícito de beneficiar a comunidade
● Auto grau de autonomia	● Iniciativa lançada por um grupo de cidadãos
● Nivel significativo de risco	● Tomada de decisão não baseada em propriedade do capital
● Nivel mínimo de trabalho remunerado em sua folha de pagamento	● Natureza participativa na tomada de decisão
-	● Distribuição limitada de lucros

Figura 2. Características das Empresas Sociais

Nota Fonte: Adaptado de Defourny, J. (2001). From third sector to social enterprise. In J. Defourny (Ed.). *The emergence of social enterprise*. London: Routledge.

Nesse sentido vale destacar que apesar das várias características das empresas tradicionais presentes Agri-Urb 1, fica claro também situações que são específicas das empresas sociais.

Dado que, a Agri-Urb 1 destaca-se pelo seu produto final e missão como instituição. Sua missão é levar uma alimentação saudável para as pessoas, e para isso, produz alimentos livre de agrotóxicos. Essas características vão de encontro com o que diz Higashi, Comini e D’Amario (2017) sobre a atividade principal das empresas sociais, que é entregar um serviço ou produto que realmente gere um impacto socioambiental de acordo com as demandas das classes sociais mais desfavorecidas. Isso é reforçado nos questionários respondidos, em que a Agri-Urb 1 explica porque é uma empresa social: “*A Agri-Urb 1 sempre visa práticas sociais que vão beneficiar a sociedade como um todo, desde a natureza até o consumidor final*”. Outro ponto a destacar é que a empresa faz anualmente uma grande doação de seus produtos como umas das formas de retorno direto de seus investimentos.

Logo, as práticas da Agri-Urb 1 vão de encontro com os critérios sociais defendido por Defourny, J. (2001) ao falar das características das empresas sociais, dado que, defende que os negócios de impacto devem possuir objetivo explícito de beneficiar a comunidade.

Diante dos dados coletados, é importante ressaltar o tipo de gestão da Agri-Urb 1 no que tange às correntes das empresas sociais, nesse sentido, pode-se verificar que a Agri-Urb 1 apresenta características de gestão da corrente norte-americana de empresas sociais, pois ao mesmo tempo que a empresa busca um impacto positivo na sociedade, a mesma enfatiza várias características de empresas de mercado, como funcionários que devem sanar os problemas presentes na sociedade e possuir um retorno financeiro (Reficco, Gutiérrez & Trujillo, 2006). Isso pode ser verificado em todo o processo institucionalizado e sistematizado presente na empresa, além de haver retorno por resultado e produtividade. Logo, tal comparação torna-se plausível, dado que, Sousa et al. (2019) cita que na perspectiva norte-americana, as empresas sociais possuem objetivos sociais compatíveis com empresas

tradicionais, além de sua entrega de produto e/ou serviços estarem voltadas a pessoas com baixo poder aquisitivo

Por outro lado, de modo comparativo, a empresa Alfa apresenta algumas características distintas da empresa Agri-Urb 1. Levando em consideração os dados obtidos através dos questionários respondidos pelo proprietário da empresa, constata-se que não há uma padronização e sistematização nos processos internos, uma vez que, as decisões tomadas na empresa ocorrem de forma reativa ao mercado.

Ainda, verifica-se que a empresa Alfa não possui uma padronização de horários e de salários, nesse sentido, é importante ressaltar que a empresa trabalha com o desenvolvimento e promoção de projetos que atuam na luta antirracista, logo sua composição interna, não conta com uma equipe de funcionários e sim com um coletivo comunitário, que auxilia nas tomadas de decisão da empresa e que é alterado toda vez que um novo projeto é executado.

Diante do exposto, compreende-se que as características da empresa Alfa se difere das características da Agri-Urb 1, no que tange a sistematização, composição, padronização dos processos internos, por possuir um controle informal das ações desenvolvidas, por ser baseada em crenças comuns e lógicas de ações compartilhadas.

Levando em consideração as características já mencionadas da empresa Alfa e atrelando tais características a lógica institucional, é possível associar a gestão da empresa Alfa ao isomorfismo mimético/cognitivo, visto que, esse pilar institucional não é limitado a regras e normas, mas, é pautado em crenças compartilhadas, na palavra, na interpretação subjetiva moldada pela cultura, nos símbolos e significados dados a objetos e atividades (Scott, 2003; Coraiola et al., 2011).

Já no contexto das empresas sociais, a mesma apresenta características dessa tipologia de empresa. Logo, tais pontos podem ser fundamentados através das características das empresas sociais e seus critérios sociais defendidos por Defourny (2001), tais critérios visam o benefício da comunidade, a iniciativa lançada por um grupo de cidadão, nesse sentido, isso vai de encontro com o que foi respondido no questionário pelo proprietário da empresa que relata que a empresa Alfa: *“surgiu da necessidade e por demanda da própria comunidade local, visando suprir os silenciamentos e negligências relacionados às populações negras e indígenas de Belo Horizonte e Região Metropolitana e que possui como função a preservação do patrimônio material e imaterial das favelas e quilombos urbanos”*.

Além disso é possível atrelar o critério social de Defourny (2001) a empresa Alfa, quando a tomada de decisão não baseada em propriedade do capital, assim como a natureza participativa na tomada da decisão e a não distribuição de lucros, visto que, através do seu coletivo a empresa almeja a preservação do patrimônio cultural e o desenvolvimento de projetos que lutem pelas suas causas.

Nesse viés, verifica-se que a empresa Alfa apresenta características de uma empresa do setor 2.5 adepta da corrente européia, pois, oferta gratuitamente cursos, seminários e palestras à população interessada e apesar de comercializar alguns objetos, a mesma não busca o lucro financeiro e sua distribuição e sim um lucro comum à sociedade. Pois, as empresas sociais associadas a corrente europeia almejam o lucro social que é dado através da inserção interna de indivíduos que vivem às margens da sociedade, que são estigmatizados e se deparam com diversas barreiras para se inserirem nas organizações tradicionais, logo, são pautadas na economia social não na tradicional economia de mercado (Laville & Nyssens, 2001; Kerlin, 2006).

Em suma, com base nas empresas Agri-Urb 1 e Alfa, visualiza-se uma distinção entre as empresas sociais pautadas na corrente norte-americana em comparação com a corrente européia, principalmente quanto a sistematização dos procedimentos internos, na legitimação

e fundamentação da empresa, uma vez que, a empresa Agri-Urb 1 é baseada em certificação e confiabilidade, já a Alfa é baseada em crenças comuns e lógicas de ações compartilhadas.

Além disso, se diferem quanto à composição interna e distribuição de lucros. Isso é constatado através dos dados levantados pelo questionário, uma vez que a Agri-Urb 1 possui filiais e 20 funcionários remunerados, já em contrapartida a Alfa não possui filiais nem funcionários remunerados, assim desempenha seus projetos através do interesse da comunidade e do seu coletivo. O que leva a questionarmos a respeito da distribuição, visto que essa pauta emerge de um debate profundo, pois existem literaturas que defendem a distribuição de lucros e outras não concordam com tal ato. Nessa perspectiva, observa-se que Yunus, Hart e Chu possuem visões diferentes quando a distribuição de lucros para os dividendos, assim, Yunus enfatiza que apenas o capital investido pode ser retirado por outro lado Stuart, Hart e Michael Chu, visualizam a distribuição do lucro como algo benéfico, uma vez que, permite a inserção de novos investidores e a expansão do negócio, ou seja, a abertura de filiais como no caso da Agri-Urb 1 (World Microfinance Forum Geneva, 2008).

Mas apesar desse questionamento acerca dos lucros e das características bastantes distintas entre as duas empresas estudadas, percebe-se que as características presentes nessas empresas, condizem com o que é pontuado dentro do contexto das empresas sociais, uma vez que estão atreladas a gerar benefício à sociedade, possuem autonomia e possuem uma atividade destinada a produzir bens e serviços (Defourny, 2001).

Assim, como propósito das empresas sociais essas duas empresas estudadas buscam suprir as lacunas presentes na sociedade civil, que muitas das vezes não são supridas pela esfera pública. Tornando essencial a interação da esfera privada do setor 2.5 à sociedade civil, pela busca do bem comum e a fim de gerar um impacto socioambiental positivo, seja por meio da produção de produtos livres de agrotóxicos que ajudem a reduzir a degradação do meio ambiente ou por meio das lutas anti racistas e da inserção dos indivíduos que vivem às margens da sociedade e são estigmatizados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desse artigo foi levantar e identificar como se dão os processos internos e a gestão em duas empresas sociais de ambientes institucionais distintos. Para isso, foi feito um estudo de caso comparativo com duas empresas sociais em Belo Horizonte/MG, levando em consideração também para a análise o tipo de corrente de gestão que essas empresas se enquadram.

Quando se analisa a Agri-Urb 1, empresa do setor alimentício (cultivo e comercialização de produtos sem uso de agrotóxicos), os dados indicam que a empresa tem mais características da corrente norte-americana de empresas sociais, com fortes características de empresas de mercado, como por exemplo processos bem definidos e sistematizados e departamentalização, mas em contrapartida, apresenta características específicas das empresas sociais, entregando um produto que gera um impacto socioambiental na sociedade.

Quanto a Alfa, empresa do setor de cultura, a análise dos dados indica uma caracterização da corrente europeia no contexto das empresas sociais, visto que possui valores voltados para a geração de valor social através da preservação do patrimônio e cultura das favelas. Além disso, a Alfa apresenta algumas características que não são comuns as empresas de mercado, como a falta de padrões institucionalizados e sem um objetivo institucional claramente definidos.

Atendendo o objetivo e a problemática do estudo, a pesquisa evidenciou que há diferenças na gestão dessas duas empresas sociais que atuam em ramos distintos, sendo que a

Agri-Urb 1 apresenta características mais fortes de empresas de mercado e possui uma tendência de gestão pautadas principalmente no isomorfismo normativo, diferentemente da Alfa, que atua de forma menos sistematizada em seus processos, assemelhando sua gestão ao isomorfismo mimético pautado no pilar cultural/cognitivo.

Mas apesar das diferenças de gestão, sistematização de processos e a busca e distribuição de lucros, compreende-se que as duas empresas enquadram no setor 2.5 da economia, uma vez que tanto a corrente europeia assim como a norte-americana, buscam melhorias na sociedade, através do desenvolvimento e oferta de bens ou serviços que visem a inclusão dos indivíduos estigmatizados na sociedade civil e oferte um valor social às classes sociais C, D e E. Logo, essa tipologia de empresa torna-se imprescindível pelo fato da interação com a sociedade civil, buscando suprir as demandas e lacunas socioambientais existentes que muitas das vezes não são supridas pela esfera pública.

Portanto, espera-se que novas agendas de pesquisa possam se multiplicar a partir da presente análise, buscando compreender em maior complexidade os caminhos e descaminhos que as empresas sociais apresentam no contexto brasileiro. Sugere-se, para pesquisas futuras, uma análise mais ampla de empresas sociais brasileiras, buscando um maior número de empresas na análise contemplando mais ambientes de atuação para se ter um contexto mais amplo de gestão nessas empresas tão importantes para a sociedade.

REFERÊNCIAS:

- Battilana, J., Pache, A. C., Sengul, M., & Kimsey, M. (2019). The Dual-Purpose Playbook. *Harvard Business Review* 97, no. 4 (March–April 2019): 124–133.
- Comini, G. M., Romano, M., Fischer, R. M., & Biazotti, V. (2019). Negócios de impacto: reinventando a forma de gerir pessoas. In: E. Barki, G. M. Comini, & H. G Torres. *Negócios de impacto socioambiental no Brasil : como empreender, financiar e apoiar*. Rio de Janeiro : FGV Editora. 376 p.
- Coraiola, D. M., Baratter, M. A., Takahashi, A. R. W. (2011). Isomorfismo Institucional E Decisão Estratégica: O Caso Dos Cursos Superiores De Tecnologia (Csts) Da Opet. In *Anais V Encontro de Estudos em Estratégia*. Porto Alegre.
- Crubellate, J. M., Grave, P. S., & Mendes, A. A. (2004). A Questão Institucional e suas Implicações para o Pensamento Estratégico. *RAC, Edição Especial*: 37-60.
- Defourny, J. (2001). From third sector to social enterprise. In J. Defourny (Ed.). *The emergence of social enterprise*. London: Routledge, 2001a. p.1-28.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010). Concepções de empresa social e empreendedorismo social na Europa e nos Estados Unidos: convergências e divergências. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), 32–53. doi: 10.1080 / 19420670903442053.
- Dees, G. (1996). *Social enterprise spectrum: philanthropy to commerce*. Boston: Harvard Business School. 396343.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction. In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 1-40). Chicago: University of Chicago Press.
- Dutra, J., Dutra, T., & Dutra, G. (2017). *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros*. São Paulo: Atlas.
- Gimenez, F. A. P., Júnior P. H., & Grave, P. S. (2005). Isomorfismo mimético em estratégia: Uma ferramenta para investigação. *Ram – Revista De Administração Mackenzie*. Volume 8, n. 4, 2007, p. 35-59.
- Grigoletto, F., & Alves, M. A. (2019). Leitura do Institucionalismo Organizacional a partir da Teoria do Organizar de Karl Weick. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(2), 247-262.
- Guarido Filho, E. R. (2008). *A construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil: O período 1977-2007*. Tese de doutorado, Universidade Federal do Paraná, Paraná, PR, Brasil.
- Higashi, L. N., Comini, G. M., & D’Amario, E. Q. (2017). A competitividade e os desafios dos negócios sociais: um estudo de casos no Brasil e de Bangladesh. In *Anais. São Paulo: EAD/FEA/USP*. http://login.semead.com.br/20semead/anais/download.php?cod_trabalho=1267
- Iizuka, E. S., Walchhutter, S., Dias, M. R., & Barbosa, A. S. (2014). Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Revisão Crítica e Agenda de Pesquisa. *Anais XVII SEMEAD Seminários em Administração*. ISSN 2177-3866, São Paulo.
- Kerlin, J. A. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *Voluntas*. 17:247–263. DOI 10.1007/s11266-006-9016-2
- Laville, J. L., & Nyssens, M. (2001). The social enterprise: towards a theoretical socio-economic approach. In *L’impresa Sociale In Prospettiva Comparata*, 13-15. *Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit*, Universidad de Trento, Italia.
- Machado-Da-Silva, C., Fonseca, V. S., & Fernandes, B. H. R. (1999). Mudanças e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In M. M. F. Vieira, & L. M. B. Oliveira (Org.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.
- Misoczky, M. C. (2003). Poder e Institucionalismo: uma reflexão crítica sobre as possibilidades de interação paradigmática. In M. M. F. Vieira, & C. A. D. Carvalho (Ed.). *Organizações, Instituições e Poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV Editora. p.141- 176.
- Motta, F. C. P. (1993). Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas FGV-EAESP*, Rio de Janeiro, v. 33, n. 5.
- Motta, F. C. P., & Bresser-Pereira, L. C. (2004). Introdução à organização burocrática. São Paulo: *Pioneira Thompson Learning*. p. 14-17.

- Naigeborin, V. (2010). *Negócios sociais: um modelo em evolução*. http://www.artemisia.org.br/pdf/negocios_sociais.pdf
- Peci, A. (2006). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(1), 1-12.
- Pires, L., Santos, L. M., & Mostagi, N. (2019). Negócios Sociais em Foco: o Caso da Yunus Social Business. *Desenvolvimento em Questão*, 17(47), 102-119. <https://doi.org/10.21527/2237-453.2019.47.102-119>
- Prahalad, C. K., & Hart, S. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategic + Business Magazine*, v. 26, p. 1-14, first quarter.
- Redmond, W. H. Innovation, diffusion, and institutional change. *Journal of Economic Issues*, v. 37, n. 3, p. 665-679, 2003.
- Reficco, E., Gutiérrez, R. & Trujillo, D. (2006). Empresas sociales: ¿una especie en busca de reconocimiento? *Revista de Administración, São Paulo*, v.41, n.4, p.404-418, out./nov./dez.
- Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-eletrônica*, 4(1), 1-22.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue, pp. 270-277.
- Scott, W. R. (1995). Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: Williamson, O. E (Ed.). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. New York: Oxford University Press.
- Scott, W. R. (2003). Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 12, n. 4, p. 879- 895.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. 3a. ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sousa, G. X., & Costa, L. S. (2018). Negócios sociais: um guia para o empreendedor social. *Boletim De Inovação E Sustentabilidade - Puc São Paulo - Vol. 1*.
- Sousa, I. G. B., Silva, R. L. M., Takahashi, A. R. W., & Segatto, A. P. (2019). O valor social gerado por empresas sociais: Reflexões a partir de uma meta-síntese. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 75-92.
- World Bank Group. (2018). *Piecing Together the Poverty Puzzle*. DOI: 10.1596/978-1-4648-1330-6 <https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-and-shared-prosperity>
- World Microfinance Forum Geneva. (2008). *Is it fair to do business with the poor?* Symposium Special Issue (october).

<http://othercanon.org/wp-content/uploads/2020/02/Is-it-Fair-to-do-business-with-the-Poor.pdf>

Yunus, M. (2008). *Um Mundo sem Pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo*. São Paulo, Ática.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, v.43, p. 308-325.