

## **EMPRESAS SOCIAIS OU NEGÓCIOS DE IMPACTO? MODELOS TEÓRICOS, ENTENDIMENTOS E DESENTENDIMENTOS**

**GRAZIELA DIAS ALPERSTEDT**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

**MARIA CAROLINA ANDION**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

**PRISCILA KELLER PIRES**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

Agradecimento à orgão de fomento:

As autoras agradecem a FAPESC - Fundação e Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina.

# EMPRESAS SOCIAIS OU NEGÓCIOS DE IMPACTO? MODELOS TEÓRICOS, ENTENDIMENTOS E DESENTENDIMENTOS

## 1 Introdução

A discussão em torno dos empreendimentos que buscam conciliar as lógicas econômica e social tem se intensificado nos últimos anos. Tal fenômeno aparece vinculado aos profundos dilemas sociais e ambientais vividos pelas sociedades em várias partes do mundo. No campo das organizações, tal debate parece reviver a busca pelas tipologias organizacionais travadas pela sociologia das organizações nas décadas de 60 e 70 do século XX, tais como Talcott Parsons, Amitai Etzioni, Peter Blau, Haas, Hall e Johnson, Joan Woodward e Charles Perrow (BERTERO, 1981). Ou seja, uma tentativa de tipificar o que sejam esses empreendimentos sociais, muito diversos entre si.

Para movimentar tal discussão, Brewer (2016) utiliza metáfora do zoológico, segundo a qual diversas espécies de animais são classificadas. Para isso, recupera o exemplo do Ornitorrinco que reúne diversas características, tais como ser semiaquático, por ovos e ter bico como de um pato, mas também ter rabo como um castor, pés como uma lontra e amamentar seus filhotes. Por algumas de suas características o Ornitorrinco é classificado pelos zoologistas como um mamífero, uma conclusão que, por muito tempo, esteve longe de ser definitiva.

A metáfora do zoológico nos ajuda a entender o atual debate sobre empreendimentos sociais ou as “social enterprises” entre os diversos especialistas, pois em um zoológico cada animal se distingue por determinadas características e pode ser classificado como mamífero, peixe, ave ou réptil. Ciente das classificações existentes, uma espécie desconhecida pode ser vista por um cientista como um engano. Mas, ao perceber sua existência, com diferentes características de diferentes espécies, a curiosidade é aguçada e um vigoroso debate acontece em torno de sua classificação. No caso do Ornitorrinco, sua descoberta ocorreu no final do século XVIII, mas muitas discussões se sucederam até que a verdadeira natureza desse animal tenha sido revelada (BREWER, 2016).

Apesar da intensificação do interesse em torno desses empreendimentos, o fato é que a literatura que relaciona as noções de “empreendimento econômico” e “social” não é recente. Um primeiro campo de debate surge com a noção de Economia Social, com uma tradição que remonta as raízes do associativismo na Europa, com as confrarias religiosas e as corporações de ofício (MEISTER, 1972), caracterizados como empreendimentos voluntários que promoviam ações comuns (LAVILLE, 2009). Tendo como inspiradores os utopistas como Saint Simon, Charles-Fourier e Joseph Proudon, o campo da economia social floresce na Europa do século XIX. Seus estudiosos visam compreender as características e os efeitos não apenas das associações, com finalidade produtiva, mas também das cooperativas e das mutuais, desenvolvendo, assim, um campo de estudos formado por diferentes escolas: socialista, reformista cristã, liberal e solidária (ANDION, 1998). Apesar das diferenças, esses estudos tinham em comum uma profunda crítica à sociedade capitalista emergente no século XIX.

Nos anos 1980 e 1990, o campo de estudos sobre a Economia Solidária surge ao mesmo tempo como um desdobramento e uma ruptura com a noção de Economia Social, dando mais ênfase às dinâmicas de solidariedade, de territorialidade e de autonomia local ligadas aos novos empreendimentos que emergiam no bojo da crise Fordista. Aqui, há uma ênfase não apenas nas dimensões econômica e social dos empreendimentos (com foco na democracia interna), mas também na sua atuação política, focalizando a inscrição dessas iniciativas na esfera pública.

Outra tradição das chamadas “Organizações sem fins lucrativos” também tem uma história longa que remonta o surgimento das organizações de caridade nos países de língua inglesa, como a *Charity Organization Society* fundada em 1883 em Londres (ANHEIER, 2005). O fenômeno das *nonprofits* assume uma proporção global inspirando o surgimento de

diversas correntes teóricas que estudam as associações e as fundações sem fins de lucro e sua atuação em diferentes segmentos. Mais particularmente neste campo, destaca-se a definição estabelecida por Salomon e Anheier (1992) e Anheier (2005) que definem este como um “Terceiro Setor” formado por organizações sem fins lucrativos, institucionalizadas, provadas, auto-governadas e voluntárias. A ênfase está em compreender os aspectos de funcionamento interno dessas organizações e sua gestão, numa perspectiva mais funcionalista. Por outro lado, há um interesse em ressaltar o papel econômico e o peso dessas organizações na prestação de serviços públicos em complementaridade ao Estado, sobretudo após a crise do Estado de Bem Estar.

Como braços comerciais das organizações sem fins lucrativos encontra-se a comercialização não-relacionada, uma atividade subsidiada com receitas oriundas de outra atividade desempenhada pela mesma organização (CRUZ FILHO, 2012). Conhecidas como o modelo de subsídio cruzado (JAMES, 1983; WEISBROD, 1998), trata-se de “um serviço produzido e vendido por uma organização sem fins lucrativos por um lucro que, na sequência, é utilizado para financiar a prestação de outro serviço que é mais valorizado pela organização” (HANSMANN, 1987, p. 39). Ou seja, tais subsídios cruzados se caracterizam como estratégias deliberadas de organizações sem fins lucrativos (JAMES, 1983) para financiar atividades percebidas como essenciais para atingir sua missão.

A visão institucionalista própria de alguns autores do Quebec, no Canadá, ligados ao *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales* – CRISES (LÉVESQUE, 2014), aborda o tema a partir da ideia de inovações sociais interpretadas como vetores para a promoção de novas formas de desenvolvimento (ANDION et al., 2017). Aqui a inovação social considera as relações sociais, as organizações e as instituições, com forte ênfase nas organizações da economia social e solidária, próprias do contexto do Quebec.

Recentemente novas discussões surgem para abarcar os diferentes formatos organizacionais que atuam nessa interface entre o econômico e o social, como as alinhadas aos chamados negócios de impacto (NIS), negócios sociais e negócios de impacto social, entre outras nomenclaturas (BARKI, RODRIGUES, COMINI, 2020). Tais organizações híbridas prometem soluções inovadoras para os problemas sociais conjugando características do setor privado, a partir de mecanismos de mercado (THOMPSON; MACMILLAN, 2010; BARKI, 2014). Com uma orientação cada vez mais comum entre escolas de negócios em todo o mundo, esses empreendimentos sociais encontram centralidade na figura dos empreendedores sociais schumpeterianos (MUMFORD, 2002; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; NICHOLLS, 2010). Segundo essa perspectiva, na medida em que o mercado cresce, os empreendedores sociais são capazes de formar pequenas empresas dentro de seus próprios nichos de atuação, ajudados por investidores e usuários que se identificam com o seu propósito. Isto, segundo o autor, pode gerar um círculo virtuoso atraindo cada vez mais investidores que reconhecem a ideia e a oportunidade de lucro, até que, em fase final, grandes empresas apostem nesses modelos, usando sua escala, logísticas e proezas de mercado.

Levando em conta estes diferentes tipos de empreendimentos, vários esquemas teóricos competem para explicar tal fenômeno, com suas diversas nuances. Discutir essa literatura, nacional e internacional, é o que buscamos neste trabalho. Com isso, esperamos contribuir para a compreensão dos diversos empreendimentos sociais nos modelos teóricos existentes, auxiliando no avanço desse debate no Brasil.

Especificamente, buscamos auxiliar na compreensão das diferenças e semelhanças entre as “*social enterprises*” (ou o que preferimos entender como empreendimentos sociais, em nossa tradução) e os negócios de impacto (NIS), considerando aqui todas as suas variações: negócio social, negócio inclusivo, negócios de impacto social, entre outras definições. Tal objetivo alinha-se às dificuldades de entendimento por parte de pesquisadores iniciantes com diferentes

formações, em função do próprio movimento das organizações na direção de novos modelos de negócio.

Da mesma forma, desejamos fornecer elementos que contribuam para pesquisas na área, uma vez que, na prática da investigação científica, nos deparamos com organizações cujas características coletadas a priori nem sempre correspondem à classificação esperada, evidenciando uma divergência entre os modelos teóricos existentes e sua prática efetiva.

Destacamos assim que os problemas atualmente existentes fornecem inúmeras respostas organizacionais que muitas vezes se misturam, se hibridizam e extrapolam os modelos teóricos existentes e as múltiplas lógicas que vão além da tradicional dicotomia Social x Econômico.

## **2 Modelos teóricos sobre empreendimentos sociais**

Na literatura, diversas abordagens teóricas competem para explicar a lógica dos empreendimentos sociais. Se por um lado as definições conceituais do que seja o fenômeno abarcam uma diversidade de conceitos e procuram modelizar o fenômeno, no campo da práxis percebemos visões e discursos que romantizam o fenômeno como “a saída” para os problemas macrosociais que se apresentam à sociedade.

A seguir, discutimos alguns dos principais modelos teóricos existentes, procurando destacar o fenômeno dos negócios de impacto em cada um deles. Destacamos também dois modelos sequenciais extraídos de uma organização nacional que atua no campo do empreendedorismo de impacto no Brasil que alterou, ao longo do tempo, sua visão sobre os negócios de impacto no Brasil.

### **2.1 A escola do espectro**

Entre os modelos teóricos que procuram compreender as organizações que atuam na interface entre o econômico e o social, identifica-se uma primeira abordagem oriunda da escola do espectro (DEES, 1998). Essa tipologia, uma das mais citadas na literatura (DEFOURNY; NYSSSENS, 2017), se utiliza da “dependência de mercado” como elemento de segmentação (DEES, 1996; 1998). Esse modelo parte de um continuum que vai desde organizações puramente sem fins lucrativos até organizações puramente maximizadoras de lucros. Embora esse modelo tenha influenciado sobremaneira as pesquisas na área (PEATTIE; MORLEY, 2008), ele impede a identificação de diferentes combinações de lógicas, além de restringir as fronteiras do universo dos empreendimentos sociais (YOUNG; LECY, 2014).

Essa estrutura, apresentada por Dees (1998), foi inspirada na tendência de comercialização que ganhou força nos Estados Unidos entre as organizações sem fins lucrativos. Muitas dessas organizações passam a não mais depender apenas de doações (governamentais e privadas), buscando receitas adicionais de atividades comuns às organizações com fins lucrativos, redirecionando seu modelo de negócio. Levantar fundos por meio de empresas de comércio auxiliares e comercializar os programas básicos pelos quais realizam suas missões são algumas das estratégias usadas por essas organizações para diminuir sua dependência de doações e concessões.

Assim, o espectro proposto por Dees (1998) (Figura 1) apresenta à direita organizações puramente comerciais e, à esquerda, organizações tradicionais sem fins lucrativos. No centro do modelo encontram-se as organizações híbridas.

**Figura 1:** Modelo Dees

Puramente Filantrópico ← → Puramente Comercial

Motivos, Métodos e Objetivos		Apelo à benevolência Conduzido pela missão Valor social	Motivos mistos Conduzido pela missão e mercado Valor social e econômico	Apelo ao auto interesse Conduzido pelo mercado Valor econômico
Principais stakeholders	Beneficiários	Não pagantes	Taxas subsidiadas, ou mistura de pagantes e não pagantes	Preços de mercado
	Capital	Donativos e subsídios	Capital abaixo do mercado, ou combinação de doações e capital de mercado	Capital de mercado
	Força de trabalho	Voluntários	Salários abaixo do mercado, ou mistura de voluntários e funcionários remunerados	Compensação de mercado
	Fornecedores	Doações em espécie	Descontos especiais, ou combinação de doações em espécie e integrais	Preços de mercado

Fonte: Dees (1998).

Dees (1998) se refere a um "novo espírito pró-negócios" (*zeitgeist* pró-negócios) como catalisador de mudanças nas organizações sem fins lucrativos, responsável por tornar a busca do lucro mais aceitável neste campo. Nesse sentido, a geração de renda passa a ser vista como uma fonte de financiamento mais confiável do que as doações e os subsídios e, ao mesmo tempo, a dependência extensiva de doadores é vista como um sinal de fraqueza e vulnerabilidade.

Observa-se que neste modelo as organizações chamadas “híbridas” estão localizadas em um setor intermediário, entre o filantrópico e o puramente comercial, mas o modelo não distingue a origem e o contexto dessas organizações, tampouco sua forma de governança, contribuindo pouco para a distinção entre as *social enterprises* e os negócios de impacto social.

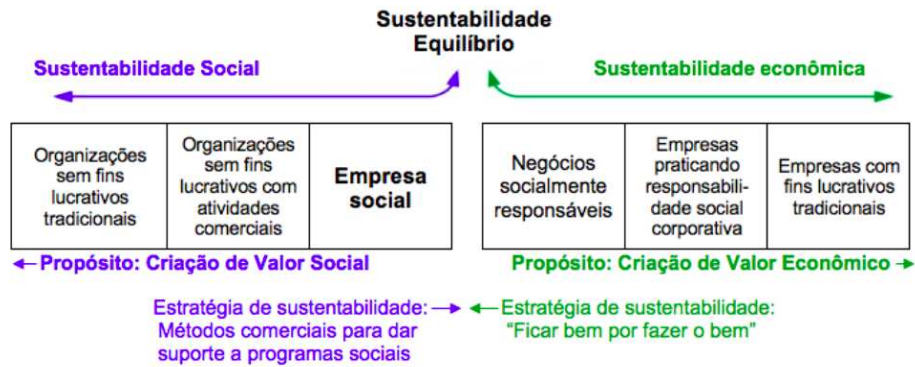
Apesar disso, pelos seus argumentos, supõem-se que o autor se refere às organizações sem fins lucrativos que passam a buscar novas abordagens de financiamento com base no mercado, com programas sociais capazes de gerar sua própria renda. Isso, reflete o autor, por um lado, libera as atividades filantrópicas que podem ser alocadas para atividades que realmente precisam ser subsidiadas, mas, por outro, pode desviar o foco social dessas organizações, pois novas fontes de receita podem afastar uma organização de sua missão social original.

## 2.2 O modelo de Alter

Sutia Kim Alter, em 2003, publicou um documento de trabalho intitulado “Empresa Social: Uma Tipologia do Campo Contextualizado na América Latina”, apresentando uma variedade de estruturas e mecanismos de “social enterprises” no contexto latino-americano. A publicação mais conhecida da autora, de 2007, foi consequência do *working paper* anteriormente apresentado, aprofundando a discussão e fortalecendo a tipologia proposta. Tal tipologia propõe um espectro de tipos organizacionais de “social enterprises” que variam de acordo com sua missão e propósito.

Dentro dessa abordagem, Alter (2007), tal como Dees (1998), propôs um modelo linear no qual todas as organizações denominadas “híbridas” são postas em um continuum. Em um dos extremos, estão as organizações sem fins lucrativos tradicionais e, no outro, as empresas tradicionais, com fins lucrativos. Entretanto, a autora expande o modelo de Dees, inserindo entre os extremos as organizações híbridas, em ordem: organizações sem fins lucrativos com geração de receita, empresas sociais, negócios socialmente responsáveis e empresas praticando responsabilidade social corporativa. Tal modelo pode ser visualizado na Figura 2.

**Figura 2:** Modelo de Alter



Fonte: Alter (2007, p.15, tradução nossa)

O que diferencia os dois extremos do modelo é a missão, o propósito da organização. Quanto mais próximo da esquerda, mais voltado à criação de valor social; quanto mais próximo da direita, mais orientado a gerar valor econômico (lucro). Ao mesmo tempo, as organizações das extremidades podem buscar o equilíbrio com estratégias de sustentabilidade caminhando em direção ao centro do diagrama: da esquerda para a direita, as organizações buscam como estratégia de sustentabilidade métodos comerciais para gerar sustentabilidade financeira; da direita para a esquerda, a estratégia de sustentabilidade é buscar gerar mais impacto social ou, como sugerido pela autora, “*doing well by doing good*” (ALTER, 2007, p. 15).

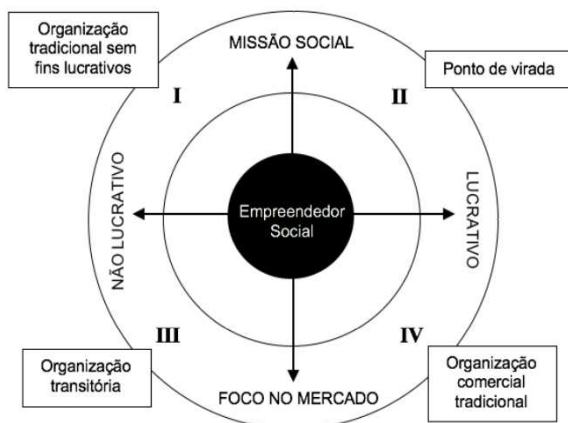
Alter (2007) descreve as empresas sociais como organizações híbridas que desejam tanto gerar impacto social quanto renda, utilizando o conceito de “criação de duplo valor” para explicar tal fenômeno. A definição da autora considera as empresas sociais como “qualquer empreendimento comercial criado com um objetivo social - mitigar/reduzir um problema social ou uma falha de mercado - e gerar valor social enquanto opera com disciplina financeira, inovação e determinação de um empresa do setor privado” (ALTER, 2007, p.18).

Constata-se que o modelo de Alter avança em relação ao de Dees, contribuindo para a discussão em pauta, mas, ao mesmo tempo, por seu caráter linear, fornece insumos para a falta de entendimento entre os empreendimentos, considerando sua origem, governança e contexto.

### 2.3 Matriz de *Social Enterprises*

Brenda L. Massetti (2008) propôs uma tipologia de “*social enterprises*” com base nas variáveis missão social, lucratividade (lucrativa ou não) e abordagem de mercado (ver Figura 3).

**Figura 3:** Matriz de *social enterprises* Massetti



Fonte: Massetti (2008, p.4)

A matriz proposta por Massetti (2008) enquadrando as organizações em quatro quadrantes: Quadrante (I): empresas tradicionais sem fins lucrativos motivadas pela missão social; Quadrante, (II): organizações movidas por sua missão social, mas com a necessidade de serem lucrativas e atingir metas como um novo modelo de organização social; Quadrante, (III): organizações sociais em transição, aquelas que respondem às necessidades do mercado, mas não são motivadas pela geração de lucro; Quadrante (IV): organizações tradicionais voltadas para o mercado e para o lucro.

O quadrante II, denominado pela autora como o ponto de virada, se situa entre as variáveis “socialmente orientadas” e “lucro exigido”. Organizações classificadas neste quadrante são representadas por sua missão social combinadas com a busca pelo lucro, definidas pela autora como empresas que “são as mais promissoras para a transformação econômica” (MASSETTI, 2008, p. 4). Apesar de seu esforço, Massetti (2008) não define um termo para tais organizações, permanecendo as confusões entre os variados tipos de empreendimentos sociais híbridos.

## 2.4 Social Enterprise Zoo

Young e Longhofer (2016), autores que utilizaram a metáfora do zoológico para caracterizar as empresas sociais, também incluem várias "espécies" neste habitat. São elas: a) Negócios Sociais (*social businesses*) – são os negócios definidos por Yunus (2007) que buscam resolver um problema social comercializando um produto/serviço e reinvestindo todo o lucro para manter a operação e possibilitar a expansão do negócio, conforme também abordado do modelo do EMES na sequência; b) Cooperativas sociais (*social cooperatives*) - uma associação de pessoas unidas voluntariamente em prol de interesses econômicos, sociais e culturais, por meio de um empreendimento controlado democraticamente e de responsabilidade de todos os envolvidos. Tal tipo também é considerado no modelo do EMES (DEFOURNY; NYSENS, 2016) e no de França Filho, Rigo e Souza (2020), oriundos da economia social; c) Inovações sociais (*social innovations*) – aqui se enquadram as novas soluções para problemas sociais que se mostram como mais efetivas, eficientes, sustentáveis ou justas do que as soluções anteriores. O impacto é prioritariamente voltado para a sociedade, antes de ser voltado a um interesse privado. Podem ser tanto inovações que se configuram como uma nova organização/empresa, como também novas práticas que promovam inovação social. Nesta visão, portanto, as inovações sociais não exigem um tipo de empreendimento específico; d) Empresas responsáveis (*Responsible enterprises or Socially responsible corporations*) - empresas que possuem uma visão e valores coerentes com a lógica de respeito ao meio ambiente e o cuidado com os distintos públicos de relacionamento que podem ser impactados por suas atividades; e) Empresas B (*benefit corporations*) – a classificação de B-corps, que surgiu nos Estados Unidos, já está em difusão em outros países, caracterizando empresas que criam impacto social ou ambiental positivo e, ao mesmo tempo, são exemplos de *accountability* e transparência com a sociedade; d) Negócios sustentáveis (*sustainable businesses*) – negócios que pretendem ampliar a lucratividade e a resiliência por meio de estratégias de responsabilidade social, conciliando interesses da empresa com a geração de impacto positivo para a sociedade.

Apesar de listar algumas das espécies que podem ser encontradas no zoológico dos empreendimentos sociais, Young e Longhofer (2016) afirmam que outros animais podem ser incluídos e que, dependendo de quem gerencia o zoológico, definições mais ou menos abertas podem ser criadas, incluindo ou não diferentes espécies. Tal possibilidade torna o assunto ainda mais complexo.

## 2.5 EMES Network

O grupo de pesquisadores do EMES (The Emergence of Social Enterprises in Europe) objetiva a construção gradual de um corpus de conhecimento teórico e empírico internacional que seja plural, em relação às áreas e as metodologias, em torno dos conceitos de empresa social (ou empreendimento social), empreendedorismo social, economia social, economia solidária e inovação social. Tal grupo concebe um empreendimento social como um tipo de organização com finalidade social e distribuição limitada de lucros (YOUNG; BREWER, 2016; DEFOURNY; NYSSSENS, 2016). As chamadas “social enterprises” são organizações que se caracterizam pela valorização do coletivo, dos stakeholders envolvidos, assim como da accountability e da transparência na gestão, aliados a um modelo de governança aberto e participativo (GALERA; BORZAGA, 2009).

Em 2017, na evolução desse debate, Defourny e Nyssens propuseram um modelo para explicar a natureza desses empreendimentos sociais, baseando-se em três princípios que representam os enfoques de atuação desses empreendimentos: “Interesse Geral” (General Interest – GI); “Interesse Mútuo” (Mutual Interest – MI); e “Interesse em Capital” (Capital Interest – CI). Com base nesses interesses, os autores desenvolveram um diagrama (Figura 4) na forma de um triângulo, em que cada vértice representa uma dessas dimensões.

Para cada perfil de organização são ilustradas no modelo as trajetórias de desenvolvimento, revelando uma tendência de convergência ao centro, conforme um movimento na direção das organizações híbridas (Figura 05). Mesmo propondo uma trajetória de desenvolvimento dos empreendimentos sociais que surgem do movimento das organizações de origem, Defourny e Nyssens (2017) defendem que empreendimentos sociais também podem surgir de forma independente. O modelo proposto se baseia em quatro perfis que abarcam os principais tipos de empreendimentos sociais, definidos com base em uma combinação de aspectos econômicos, sociais e de governança.

O empreendimento *non-profit* (ENP) caracteriza qualquer tipo de organização sem fins lucrativos com qualquer tipo de renda para dar suporte à missão da organização. São organizações que complementam os recursos públicos e doações recebidas com outras fontes de financiamento. Neste modelo destacam-se as *Work Integration Social Enterprises – WISEs*. Assim, o modelo de empreendimento sem fins lucrativos ou *non-profit* (ENP), caracteriza todas as organizações sem fins lucrativos que desenvolvem qualquer tipo de negócio em apoio à sua missão social, ou como dizem os autores “*commercial non-profit*” (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010), uma vez que essas organizações são originalmente sem fins lucrativos) com um posterior desenvolvimento de “negócios voltados para a missão”. Tal tipo representa as associações de interesse geral/organizações sem fins lucrativos (*GI-Associations*) que buscam complementar subsídios públicos e doações com novas fontes de financiamento.

Na Cooperativa Social (SC), sócios e usuários ao mesmo tempo. Podem ser *single-stakeholder*, quando todos os membros compartilham de um interesse comum da mesma forma que contribuem para um interesse coletivo/geral; ou, quando a missão social da cooperativa está focada em seus próprios membros. Mas outras cooperativas podem ser *multi-stakeholders*, como, por exemplo, as *short-circuit agricultural cooperatives*. Assim, seus membros são ao mesmo tempo “associados” (coproprietários) da empresa e “usuários”, os quais consomem os bens ou serviços produzidos pela cooperativa (por ex. cooperativas de consumidores, cooperativas de crédito e poupança, cooperativas de seguros, cooperativas habitacionais, etc.), são fornecedores e/ou produtores, ou ainda, trabalhadores que têm seus empregos na cooperativa que controlam (cooperativas de trabalhadores). Em países em desenvolvimento, como o Brasil, muitas atividades produtivas com objetivos sociais são desenvolvidas localmente nesse sentido, embora muitas vezes informalmente, o que os autores denominam de “*social cooperative-like enterprises*”.

O Negócio Social (SB) “são companhias desenvolvendo negócios com um propósito ou missão social” (DEFOURNY; NYSSSENS, 2017, p.15). Neste modelo, destaca-se o conceito

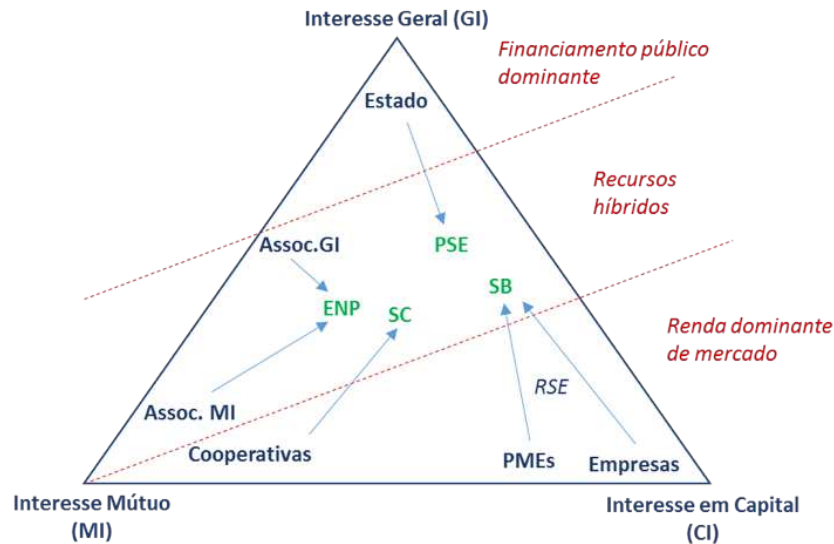


de Yunus (2010), onde “*A social business is a non-loss, non-dividend, market-based company, designed to address a social objective*”. Este conceito foi desenvolvido para descrever o modelo de negócio com foco no oferecimento de bens ou serviços para clientes em situação de pobreza, que deve ser visto como um novo segmento de mercado em países subdesenvolvidos; neste caso, todo o lucro do negócio social deve ser reinvestido no próprio negócio, alavancando, assim, os impactos positivos promovidos. Com essa característica, o caso mais conhecido é o Grameen-Danone, que fornece, a preços muito baixos, produtos nutritivos para populações vulneráveis em Bangladesh. De acordo com Defourny e Nyssens (2017), empreendimentos sociais entendidos como “negócios” voltados para uma missão social prevalece nas escolas de administração, nas empresas de consultoria e nos departamentos de RSC de grandes multinacionais. Os defensores desse modelo, segundo os autores, admitem que este seria um meio eficiente para solucionar problemas sociais. Um exemplo fornecido pelos autores são os serviços pessoais (por exemplo, cuidado de idosos), proteção ambiental ou comércio justo. Tais componentes de interesse geral incorporados ao negócio seriam garantidores da primazia do social sobre o econômico, ou, ao menos, possibilitariam a criação de duplo valor, independentemente das estruturas de propriedade e governança, bem como da alocação de lucros. Nessa linha de pensamento está a abordagem advinda do campo da economia comportamental e evolucionária (BORZAGA; TORTIA, 2010), a qual aborda os empreendimentos sociais como respostas dos empresários e das organizações frente às necessidades sociais, às reformas políticas e às motivações empresariais ao longo do tempo (YOUNG; BREWER, 2016).

Entretanto, para Defourny e Nyssens (2017), isso pode ser verdadeiro para pequenas e médias empresas, cujos proprietários podem ser motivados por questões sociais. Mas, alertam que isso passa a ser duvidoso com as perspectivas de alto lucro, como no caso de grandes fusões que levam multinacionais a controlar centenas ou milhares de instituições para idosos, por exemplo (DEFOURNY; NYSSSENS, 2017, p. 2483). Na visão de Defourny e Nyssens (2017), outros autores menos exigentes inserem ainda neste modelo a Responsabilidade Social Corporativa de empresas com fins lucrativos (BOSCHEE 1995, AUSTIN 2000). Nesse sentido, destacam que a RSC pode representar o que eles chamam de “lavagem social”, caracterizando muito mais uma estratégia para maximização de lucro, de caráter marginal, do que propriamente um objetivo social. Acreditam, assim, que considerar a RSC como negócio social leva o conceito a se tornar muito fluido.

O *Public-sector social enterprise* (PSE), com o intuito de ampliar a eficiência na provisão de serviços públicos, muitos governos buscam novos modelos organizacionais, os quais bebem na literatura do *New Public Management*. Neste sentido, alguns empreendimentos sociais podem emergir como uma “*spin-offs*” do poder público, em que órgãos públicos locais favorecem a criação de empreendimentos comunitários voltados ao desenvolvimento local. Tal processo também pode ocorrer a partir da transferência da prestação de serviços sociais para novos empreendimentos sociais, “reconfigurando” ou “externalizando” a prestação de serviços públicos. Muitas vezes, isso objetiva a busca por melhorias e inovações na prestação e entrega desses serviços, favorecendo os limites do tamanho do estado e a redução dos gastos públicos pela terceirização.

**Figura 04:** Modelo explicativo sobre a natureza dos empreendimentos sociais 2



Fonte: Defourny e Nyssens (2017)

Apesar de propor estes quatro perfis, os autores destacam que eles não excluem a existências de tantas outras formas híbridas de organizações, apenas retratam os principais tipos. As linhas pontilhadas no triângulo representam as várias combinações de tipos de recursos (renda de mercado, concessões públicas, recursos filantrópicos), mostrando as situações em que predominam a renda do mercado, o financiamento público ou a combinação de recursos (recursos híbridos).

A linha pontilhada inferior também divide o ângulo de "interesse mútuo". Cooperativas, por exemplo, são empresas que operam principalmente no mercado e aparecem abaixo da linha. Já as associações de interesse mútuo, como clubes esportivos ou outras organizações voluntárias de lazer, combinam recursos de mercado com outros recursos, como voluntariado e contribuições públicas (por exemplo, na forma de infraestrutura desportiva).

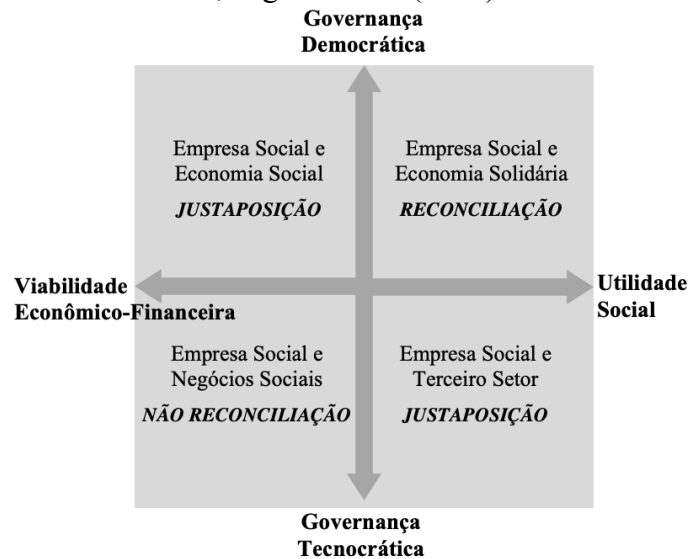
No modelo do EMES a ideia de que um negócio possa ser considerado um dos tipos de "social enterprise" começa a ficar mais claro. O que parece que os autores não consideram é a Responsabilidade Social Corporativa e a atuação de grandes empresas quando estão em jogo negócios altamente lucrativos. Assim, no modelo dos pesquisadores do EMES, as "social enterprises" seriam uma categoria maior que inclui, além de outros tipos, os negócios (sociais, inclusivos, etc). Mas, restam dúvidas sobre muitas organizações que geram os impactos esperados em termos de resultado e gestão compartilhada, mas não se veem como tal.

## 2.6 Grade Analítica de França Filho, Rigo e Souza

França Filho, Rigo e Souza (2020), preocupados com a crescente propagação da noção de empresas sociais para designar coisas muito diferentes, buscam minimizar as confusões oriundas de interpretações diversas e conflitantes por meio de quatro diferentes acepções advindas das versões anglo-saxônica, europeia clássica, latino-americana e europeia renovada, enfatizadas por Laville, Young e Eynaud (2015). Assim, os autores partem da análise da possibilidade de reconciliação entre o econômico e o social por meio das práticas organizativas e de sua capacidade de articulação e interação entre objetivos econômicos e sociais.

A partir de referência do contexto brasileiro, utilizam as noções de negócios sociais, terceiro setor, economia social e economia solidária para entender a possibilidade dessa reconciliação, destacando que esse processo exige a resignificação da noção de econômico em si. Para alcançar esse objetivo propõem uma grade analítica para destacar as diferenças, conforme se observa na Figura 06.

**Figura 06:** Grade analítica de Filho, Rigo e Souza (2020)



Fonte: Filho, Rigo e Souza (2020).

Nesses termos, destacam que sua lógica não é a de entender a justaposição dos aspectos econômicos e sociais, que não dialogam entre si, mas sua reconciliação, ou seja, entender quando os propósitos econômicos se submetem aos sociais em função dos processos políticos democráticos. Assim, propõem sua grade analítica a partir de dois atributos: (1) propósito organizacional, considerando utilidade social e a viabilidade financeira (eixo horizontal); e (2) modo de gestão ou forma de operar a gestão, considerando a tomada de decisão e as maneiras de conduzir a gestão, incluindo governança democrática e/ou governança tecnocrática (eixo vertical).

A partir da contextualização de cada um desses tipos de organizações, sua origem, história, objetivos, participação política e práticas de gestão, os autores constroem seu argumento e demonstram a impossibilidade de reconhecer a univocidade de interpretação quando se observa o contexto desses empreendimentos, alertando para a urgência na revisão do conceito de “empresa social”. Com base em uma interpretação polanyiana do problema, atentam para o fato de que o “econômico é antes de tudo uma análise do modo como ele se institui ou se institucionaliza na organização da própria sociedade” (FILHO; RIGO; SOUZA, 2020, p. 559).

Na visão dos autores, apenas a economia solidária seria capaz de alcançar a reconciliação entre o econômico e o social, pois a natureza econômica da organização é indissociável de sua prática, seja ela social, política, cultural ou ambiental. Tais práticas ocorreriam por meio da gestão colaborativa, baseada na solidariedade econômica, na redistribuição, na reciprocidade e na ressignificação do econômico, apoiadas em princípios e valores intrínsecos, como consumo consciente, finanças solidárias, comércio justo, entre outros.

Especificamente em relação aos negócios sociais, destacam, em sua conclusão, que estes (e neste caso todas as suas variantes) tem como finalidade primeira sua viabilidade financeira, o que somado à uma governança tecnocrática, torna inadmissível não somente a reconciliação, mas também a justaposição entre econômico e social. Entendem que, no caso dessas organizações, as questões sociais são apenas decorrentes dos ganhos econômicos. Acrescentam, ainda, a imprecisão da finalidade social: “um serviço a preço supostamente mais acessível à população considerada de baixa renda, doação de produtos do próprio negócio aos mais necessitados conforme volume de vendas etc” (FILHO; RIGO; SOUZA, 2020, p. 578).

O seguimento aos padrões rígidos da governança tecnocrática, condição para o alcance da eficiência organizacional, confirma, segundo os autores, a racionalidade de mercado intrínseca a tais negócios.

### 3. Modelos Empíricos Brasileiros

No Brasil, no campo da prática atuam diversas organizações que apoiam empreendimentos sociais. Neste trabalho, destacamos o modelo desenvolvido pela Força Tarefa em Finanças Sociais, atualmente chamada Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, e sua parceria com a Pipe Social. A justificativa para essa escolha encontra-se no fato de que a Aliança, assim como a Pipe Social, é apoiada pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE, 2021) que mantém um Programa denominado Academia cujo objetivo é o de fortalecer instituições de ensino e reunir professores em torno da temática dos negócios de impacto e das finanças sociais no Brasil.

#### 3.1 Força Tarefa em Finanças Sociais e Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto

Na busca de um modelo para explicar especificamente o fenômeno dos Negócios de Impacto, a Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS), que recentemente passou a se chamar Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, criada para fomentar o mercado de negócios de impacto no Brasil, publicou em 2015 uma Carta de Princípios sobre os negócios de impacto. Com o objetivo de conceituar e parametrizar os negócios que geram impacto no país, essa carta conceitua negócios de impacto como: “[...] empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que produzem resultado financeiro positivo de forma sustentável” (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015, p. 5) e estabelece quatro princípios dos negócios de impacto: (1) compromisso com a missão social e ambiental; (2) compromisso com o Impacto Social e ambiental monitorado; (3) compromisso com a lógica econômica; e, (4) compromisso com a governança efetiva.

Sendo assim, sua definição de “negócios de impacto” engloba diferentes tipos de organizações que, como na escola do espectro (DEES, 1998; ALTER, 2007), foram colocadas em um esquema linear onde em um extremo estão as organizações da sociedade civil (OSC) sem geração de receita e no outro as empresas puramente comerciais.

**Figura 07:** Modelo Força Tarefa de Finanças Sociais



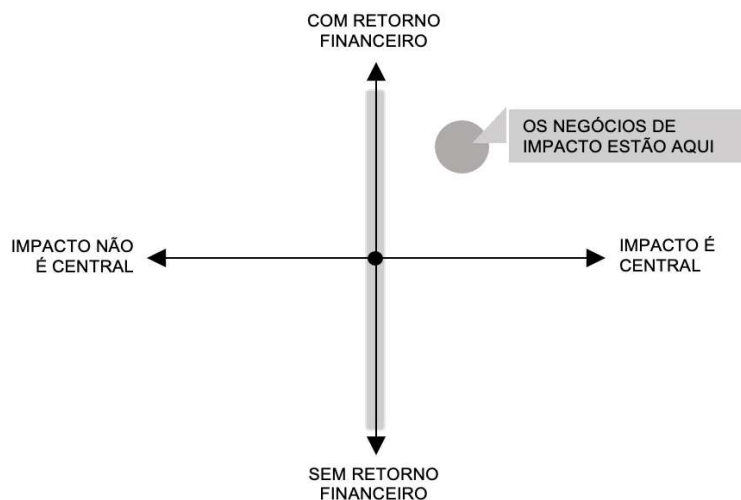
Fonte: Força Tarefa de Finanças Sociais (2015)

No modelo (Figura 7), as organizações localizadas nos extremos não são consideradas negócios de impacto, mas aquelas situadas entre os extremos sim. São elas: Organizações da Sociedade Civil com geração de receita; Organizações da Sociedade Civil com Negócio Social; Cooperativas; Negócio com Missão Social ou Ambiental com restrição na distribuição de dividendos; e Negócio com Missão Social ou Ambiental sem restrição na distribuição de dividendos. Ou seja, os “negócios de impacto” denominados assim pelo ICE seriam as mesmas “organizações híbridas” do modelo de Alter (2007) ou, ainda, sinônimo de empresas sociais..

Observa-se nesse modelo que os negócios de impacto abarcam as organizações híbridas advindas de diferentes lógicas institucionais.

Em 2019, revisitando o trabalho anterior, a agora denominada Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto elaborou uma pesquisa com 280 pessoas envolvidas no campo do empreendedorismo de impacto para redefinir o conceito de negócios de impacto a ser adotado. Para explicar a definição, o esquema se estrutura em dois eixos. O primeiro relaciona-se à inserção do impacto na estratégia e nas operações da organização em termos de centralidade e intenção. O segundo envolve a sustentabilidade econômica da organização e sua capacidade de geração de retorno financeiro.

**Figura 08:** Modelo Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto e Pipe Social



Fonte: Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto e Pipe Social (2019).

Observa-se que, nessa versão, a orientação sai da lógica linear proposta pelos primeiros modelos teóricos (DEES, 1998; ALTER, 2007) e avança para um modelo de coordenadas constituído por dois eixos perpendiculares, muito próximo ao modelo teórico de Massetti (2008) e até de Defourny e Nyssens (2017). Os negócios de impacto são assim localizados entre os eixos “com retorno financeiro” e “impacto central”. O requisito mínimo para ser considerado um negócio de impacto nesses termos inclui: (1) expressar de maneira clara a intenção de resolver um problema social e/ou ambiental por meio de sua atividade principal; (2) ter como principal razão de existência a busca pela solução de um problema sócio ambiental; (3) operar mediante a lógica de mercado, a partir de um modelo de negócios com retorno financeiro, e (4) se comprometer em medir o impacto gerado (PIPE SOCIAL, 2019).

Nessa versão, fica claro que os “negócios de impacto” são negócios privados e podem incluir negócios sociais (Yunus), negócios sustentáveis, empresas B, negócios com propósito, negócios conscientes, empreendimentos sociais e negócios inclusivos, além de organizações da economia criativa, entre outros. O que ainda deixa dúvidas é sobre o contexto e a governança dessas organizações, para além do que definem as chamadas Empresas B e o Modelo de Negócio com retorno financeiro.

### Breve Discussão e Considerações Finais

É crescente o número de trabalhos que têm abordado uma visão "híbrida" de organização, em um esforço para equilibrar e integrar as estratégias econômicas (de mercado) e as problemáticas sociais/ambientais. Juntamente ao surgimento dos novos modelos híbridos que abarcam o mundo dos “negócios” emergem também inúmeras dúvidas, discussões e

críticas (GONIN; BESHAROV; SMITH; GACHET, 2012; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013; CRANE; PALAZZO; SPENCE; MATTEN, 2014). Por outro lado, as próprias organizações tradicionais da economia social e solidária vivem conflitos inerentes à dicotomia entre missão social e aspectos financeiros (KRIEGER; ANDION, 2014).

Os modelos descritos na literatura, que buscam abarcar o universo das organizações reconhecidas como “social enterprises” revelam duas questões importantes a serem destacadas. A primeira diz respeito à amplitude das categorias apresentadas, pois, dependendo do modelo, qualquer organização pode ser incluída ou excluída desse “zoológico”, inclusive grandes organizações ligadas à Responsabilidade Social Corporativa. A segunda relaciona-se à subjetividade que envolve a temática, pois trata-se de um constructo que não raras vezes depende do observador. Nesse espectro, qualquer organização pode ser incluída ou excluída nesse universo, baseando-se apenas na perspectiva de quem analisa. Somado a essas questões, um empreendimento social em um país em desenvolvimento, como o Brasil, pode ser muito diferente se comparado aos países no Norte (KERLIN; MONROE-WHITE; ZOOK, 2016) e, portanto, não podem ser analisados à luz de modelos ou abordagens norte-americanas ou europeias (DEFOURNY; NYSENS, 2016). Há, ainda, inúmeras organizações cuja missão está claramente definida na direção da mitigação de problemas sociais e/ou ambientais que não se reconhecem como tal (HOWARDT, 2018).

Diante disso, observa-se que, na literatura, não existe unanimidade entre os *frameworks* existentes sobre empreendimentos sociais, assim como também não existe consenso sobre que tipo de organização eles claramente são ou não (YOUNG; BREWER, 2016). Parece que as atuais classificações não dão conta de explicar esse fenômeno que, embora seja antigo, ressurgiu a partir de novos formatos organizacionais.

Isso porque, convencionalmente falando, presume-se que todas as organizações estão dentro e preenchem os propósitos legais de um dos três setores da economia: governamentais (público), lucrativas (privadas) e não-lucrativas (voluntárias) (BREWER, 2016). Entre os estudiosos, essa propensão de uma organização se comportar de um certo modo é chamada “lógica institucional” (THORNTON et al., 2012), alimentada pela legislação aplicada a cada um dos setores, contribuindo para afirmar tal lógica.

Tradicionalmente, a partir de sua lógica institucional ou seu “instinto” legal, cada organização busca um lugar apropriado em um dos 3 setores da economia, que, por sua vez, sinalizam e influenciam vários aspectos importantes das organizações, como, por exemplo: (1) quem pode criar a organização (fundador); (2) como e por quem a organização pode ser capitalizada ou financiada (financiador); (3). Como uma organização pode ser tributada e quem legalmente pode regular a organização (órgão regulador); e (4) quem controla e governa a organização (governança). Entretanto, muitos dos empreendimentos sociais atualmente existentes não seguem, na prática, esses “instintos” legais. O que esses empreendimentos sociais sugerem é um rompimento com essa forma tradicional de olhar para as “lógicas institucionais”, especialmente no Brasil, onde não há legislação cabível a este tipo de organização. Tais empreendimentos adotam propósitos duais, ou seja, são organizações híbridas que combinam a lógica de mercado com uma missão social (BREWER, 2016, p.38).

Considerando que os empreendimentos sociais são concebidos para lidar com os crescentes problemas sociais e ambientais, as políticas públicas responsáveis por moldar esses limites, conteúdos e condições desse ecossistema, não acompanham a velocidade dos problemas e da capacidade humana de adaptação, talvez por sua inércia ou incapacidade adaptativa devido a diferentes entendimentos, interesses ou até mesmo desconhecimento.

Nos Estados Unidos, uma forma híbrida de organização foi aprovada em 2008 em 10 estados americanos, a L3C ou *low-profit, limited liability company*, com a possibilidade de distribuição de lucros, após o pagamento dos impostos. Embora o estado da Carolina do Norte tenha revisto sua decisão, elas mostraram crescimento considerável entre os anos de 2008 e

2012. Além das L3C, as ‘*Benefit Corporations*’ norte-americanas foram criadas em 2010 com o objetivo de gerar lucro e impacto positivo na sociedade, por meio da combinação entre as lógicas econômica e social. Com aprovação inicialmente nos estados de Vermont e Maryland, esse formato jurídico já foi adotado em mais de 20 estados (COONEY et al., 2014).

No Brasil, apesar de não existir uma forma jurídica para designar os negócios de impacto, há um crescente interesse pela temática. Isso redundou, em 2017, em uma articulação de órgãos e entidades da administração pública federal, do setor privado e da sociedade civil denominada Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto – Enimpecto, para a promoção de um ambiente favorável ao desenvolvimento de negócios e investimentos de impacto no Brasil. O Enimpecto estrutura-se a partir de cinco eixos estratégicos, quais sejam: I - Ampliação da oferta de capital para os negócios de impacto; II - Aumento da quantidade de negócios de impacto; III - Fortalecimento das organizações intermediárias; IV - Promoção de um ambiente institucional e normativo favorável aos investimentos e aos negócios de impacto; e V - Fortalecimento da geração de dados que proporcionem mais visibilidade aos investimentos e aos negócios de impacto. O Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto e o Enimpecto, oficializados pelo decreto nº 9.244/17, de 19 de dezembro, no Diário Oficial da União, definem negócios de impacto como “empreendimentos com o objetivo de gerar impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável” (BRASIL, 2017). Entretanto, não há menção à origem e formas de atuação.

Nesse embalo, os Estados brasileiros do Rio Grande do Norte, Rio de Janeiro e Paraíba instituíram em 2019 Políticas Estaduais de Investimento e Negócios de Impacto. Em seus dispositivos legais adotaram a mesma definição do Enimpecto, inserindo, porém, nos negócios de impacto as sociedades com fins econômicos/empresas, as cooperativas, as organizações da Sociedade Civil (OSC) e as associações. Diante disso, o que exatamente definiria os negócios de impacto? seria possível definir a priori suas características sem conhecer as consequências de sua ação ou seu real impacto?

Assim, similarmente ao Ornitorrinco que desafiou as normas do zoológico ao longo do tempo, os diversos empreendimentos sociais e negócios de impacto estão desafiando as normas atuais das classificações organizacionais. Da mesma forma que a descoberta e o subsequente estudo do Ornitorrinco, será necessário um longo caminho antes de entendermos exatamente o que faz uma organização ser um negócio social ou não (BREWER, 2016).

Nesse contexto, constelações de atores, setores, dispositivos e práticas (Pel et al. 2018) podem apresentar configurações diversas, as quais interagem com os desafios regionais, os problemas locais e os diversos stakeholders. Esses problemas relativos a contextos específicos podem apresentar inscrição geográfica e histórias que os estudos devem levar em conta em sua tentativa de prescrição (ALIJANI et al., 2016).

## Referências

- ALIJANI, S., LUNA, A., J. CASTRO-SPILA, AND A. UNCETA. ‘Building Capabilities through Social Innovation: Implications for the Economy and Society’, In: ALIJANI S.; KARYOTIS C. (eds), **Finance and economy for society: integrating sustainability**. Emerald Group Publishing Limited, p. 293-313, 2016.
- ALTER, K. **Social enterprise typology**. Virtue ventures LLC, v. 12, p. 1-124, 2007.
- ANDION, C; ALPERSTEDT, G. D.; GRAEFF, J; RONCONI, L. Ecosistema de Inovação Social e os problemas públicos da cidade: um estudo em Florianópolis. **Anais do ENANPAD**, São Paulo, 2017.
- ANHEIER, H. K. **Nonprofit Organizations**. Theory, management, policy. New York: Routledge, 2005.
- AUSTIN, J. E. Strategic collaboration between nonprofits and business. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v.29, n. 1, p. 69-97, 2000.

BARKI, Edgard. **Negócios com impacto social**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 54, n.5, 2014.

BARKI, E.; RODRIGUES, J.; COMINI, G. M. Negócios de Impacto: Um Conceito em Construção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 477-501, 2020.

BERTERO, C. O. Tipologias e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 1, p. 31-38, 1981.

BRASIL. Decreto nº 9.244, de 19 de dezembro de 2017. Institui a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto e cria o Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto. Brasília, DF, 19 de dezembro de 2017.

BORZAGA, Carlo; TORTIA, Ermanno. The economics of social enterprises: an interpretive framework. In: **The Economics of Social Responsibility**. Routledge, 2010. p. 27-45.

BOSCHEE, Jerr. Some nonprofits are not only thinking about the unthinkable, they're doing it—running a profit. In: **Across the Board, the Conference Board Magazine**. 1995. p. 20-25.

BREWER, C. V. The ongoing evolution in social enterprise legal forms. In: YOUNG, D. R.; LONGHOFER, W. Designing the zoo. **The Social Enterprise Zoo: A Guide for Perplexed Scholars, Entrepreneurs, Philanthropists, Leaders, Investors, and Policymakers**, 2016.

CRANE, A.; PALAZZO, G.; SPENCE, L. J.; MATTEN, D. Contesting the value of “creating shared value”. **California Management Review**, v. 56, n.2, p. 130-153, 2014.

COONEY K.; KOUSHYAR, J.; LEE M.; MURRAY H. “Benefit Corporation and L3C Adoption: A survey”. **Stanford Social Innovation Review**, 2014.

CRUZ FILHO, Paulo Roberto Araujo. As formas de comercialização na economia social e solidária e os princípios de comportamento econômico de Polanyi. **Otra Economía**, v. 6, n. 10, p. 79-97, 2012.

DEES, J. G. Social enterprise spectrum: Philanthropy to commerce. **Harvard Business School Cases**, 1996.

DEES, J. G. Enterprising nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 54–67, 1998.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Fundamentals for an international typology of social enterprise models. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 28, n. 6, p. 2469-2497, 2017.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Social Enterprise and Social Entrepreneurship Conceptions: What is at Stake beyond Discourses?. **BBE Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland**, v. 2016, n. 5, p. 1-7, 2016.

GALERA, G.; BORZAGA, C.. Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. **Social Enterprise Journal**, v. 5, n. 3, p. 210-228, 2009.

GONIN, M.; BESHAROV, M.; SMITH, W.; GACHET, N. Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise, **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 407-442. 2012.

HANSMANN, Henry. The effect of tax exemption and other factors on the market share of nonprofit versus for-profit firms. **National Tax Journal**, v. 40, n. 1, p. 71-82, 1987.

HOWALDT, J., KALETKA, C., SCHRÖDER, A., AND M. ZIRNGIEBL (Eds.). **Atlas of social innovation: new practices for a better future**, Dortmund: TU Dortmund University., 2018.

JAMES, E. How nonprofits grow: A model. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 2, n. 3, p. 350-365, 1983.

KERLIN, J. A., MONROE-WHITE, T. ZOOK, S. Habitats in the zoo. In: YOUNG D. R; SEARING, E. A. M., BREWER, C. V. **The social enterprise zoo: a guide for perplexed scholars, entrepreneurs, philanthropists, leaders, investors, and policymakers**. Cheltenham: Edward Elgar, 2016.



KRIEGER, M. G. M.; ANDION, C. Legitimidade das organizações da sociedade civil: análise de conteúdo à luz da teoria da capacidade crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 83-110, 2014.

LAVILLE, Jean-Louis. A economia solidária: um movimento internacional. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 84, p. 7-47, 2009.

LAVILLE, J.-L.; YOUNG, D. R.; EYNAUD, P. (Ed.). **Civil society, the third sector and social enterprise: Governance and democracy**. Routledge, 2015.

LÉVESQUE, B. As inovações sociais podem contribuir para transformações, mas isso não é tão evidente. **Ciências em Debate**, v.1, n.2, 2014.

MASSETTI, B. L. The social entrepreneurship matrix as a “tipping point” for economic change. **Emergence: Complexity and Organization**, v. 10, n. 3, p. 1-8, 2008.

MEISTER, A. **Vers une sociologie des associations**. Paris, Les éditions ouvrières, 1972.

MUMFORD, M. D. Social innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin. **Creativity Research Journal**, v. 14, p. 2, p. 253, 2002.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN G. **The open book of social innovation**. London: Nesta, 2010.

NICHOLLS, A. The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship theory and practice*, v. 34, n. 4, p. 611-633, 2010.

PEATTIE, K.; MORLEY, A. Eight paradoxes of the social enterprise research agenda. **Social Enterprise Journal**, v. 4, n. 2, p. 91-107, 2008.

PEL, B., J. WITTMAYER, J. DORLAND, AND M. S. JORGENSEN (2018), ‘Unpacking the social innovation ecosystem: a typology of empowering network constellations’, **Annals of the 10th International Social Innovation Research Conference (ISIRC)**, Heidelberg, Germany.

PESTOFF, V.; BRANDSEN, T. The governance of co-production. In: **13th Annual Conference of the International Research Society for Public Management**, Copenhagen. 2009.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. In search of the nonprofit sector I: the question of definitions. **Voluntas**, v.3, n. 2, 1992.

SMITH, W. K.; GONIN, M.; BESHAROV, M. L. Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 407-442, 2013.

THOMPSON, James D.; MACMILLAN, Ian C. Business models: Creating new markets and societal wealth. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 291-307, 2010.

THORNTON et al., 2012

WEISBROD, B. The pitfalls of profits. **Stanford Social Innovation Review**, v. 2, n. 3, p. 40-47, 2004.

YOUNG, D. R.; LECY, J. D. Defining the universe of social enterprise: Competing metaphors. **Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations**, v. 25, n. 5, p. 1307-1332, 2014.

YOUNG, D. R.; LONGHOFER, W. **Designing the zoo**. The Social Enterprise Zoo: A Guide for Perplexed Scholars, Entrepreneurs, Philanthropists, Leaders, Investors, and Policymakers, p. 15, 2016.

YOUNG, D. R.; BREWER, C. V. Introduction. In: YOUNG, D. R.; SEARING, E. A. M.; BREWER, C. V. **The Social Enterprise Zoo**. Cheltenham: Elgar, 2016.

YUNUS, M. **Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity’s Most Pressing Needs**, New York: Public Affairs, 2010.