

**TENSÕES INERENTES ÀS EMPRESAS SOCIAIS:**  
**Contribuições teóricas a partir da perspectiva do hibridismo**  
**organizacional**

**Seimor Walchhutter**

## RESUMO

O objetivo desse artigo é compreender as Empresas Sociais (SE) a partir dos elementos distintivos que as caracterizam. Por meio de uma revisão da literatura sobre Empresa Social sob a perspectiva do hibridismo organizacional, identificamos que as Empresas Sociais enfrentam desafios específicos ao combinarem diferentes objetivos ao mesmo tempo em que adotam lógicas dos três setores da sociedade. As três perguntas que orientaram essa pesquisa foram: (i) quais são os elementos distintivos que caracterizam as Empresa Social?; (ii) em que medida, o hibridismo organizacional, mais especificamente, as tensões, constituem-se como elementos teóricos para a compreensão das SE? e, (iii) em que medida, um modelo teórico explicativo sobre tensões em SE pode corresponder à compreensão desse tipo de organização? Os resultados dessa pesquisa indicam duas contribuições-chave: que as tensões que ocorrem nas dimensões organizacionais identificadas nos estudos de Smith, Gonin e Besharov (2013) são tensões inerentes às Empresas Sociais e se, resolvidas, eliminadas ou dissociadas, descaracterizariam esse tipo de organização, constituindo-se, assim, como o principal elemento distintivo; Que os negócios na base da pirâmide (BoP), não se caracterizam como SE por serem considerados como negócios específicos de nicho de mercado. A partir desses resultados, esta pesquisa propõe um modelo teórico explicativo pelo qual as SE possam ser melhor compreendidas.

**Palavras-chave:** Empresa Social. Tensões Inerentes. Tensões Organizacionais. Organização Híbrida. Hibridismo Organizacional.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to understand social enterprises by their distinctive elements. Through a literature review on social enterprises from the perspective of organizational hybridism, we identify that social enterprises face challenges by combining different objectives, as well adopting logics from all three sectors. The three questions that guide this research are: (i) What distinctive elements characterize social enterprises? (ii) How do organizational hybridism and particularly tensions constitute theoretical elements for understanding social enterprises? and (iii) How can a theoretical model on tensions in social enterprises help understand these organizations? Results lead to a theoretical model with two key contributions: first, that organizational tensions are

inherent to social enterprises – if tensions cease to exist, the organization ceases to be a social enterprise; second, that targeting the bottom of the pyramid (BoP) constitutes a niche market strategy but not a social enterprise per se.

**Key-words:** Social Enterprise. Inherent Tensions. Organization Tensions. Hybrid organization. Organizational Hybridism.

## 1 INTRODUÇÃO

As preocupações com o bem-estar da sociedade tornam-se cada vez mais complexas com os níveis da população mundial expandindo-se ao longo do tempo: enquanto no ano de 1750 havia um bilhão de pessoas, em 1950 havia dois bilhões, e agora no século 21 há aproximadamente sete bilhões (WORLD BANK, 2012). Segundo as estatísticas globais, parte dessa população vive em condições sociais e ambientais precárias: 38% não têm saneamento básico, 24% não possuem energia elétrica; 13% não têm água potável; 73% dependem inteiramente de cuidados de saúde públicos; e 76% não têm acesso à internet (UNDP, 2008; WHO, 2010; OECD, 2015; WORLD BANK, 2012).

É nesse contexto que se mostra a tendência ao surgimento de organizações que procuram compatibilizar aos interesses financeiros os interesses sociais e também os interesses ambientais, forjando uma maneira de se autoconstituírem de atividades híbridas, estrutura pela qual parece possibilitar o atingimento de interesses aparentemente antagônicos. Essas organizações chamaram o interesse de vários acadêmicos em torno do mundo por ser um tipo novo de empreendedorismo – o empreendedorismo social, que, segundo Dees (2007, p. 1), “são necessários para desenvolver novos modelos”. Nesse sentido, emerge na sociedade um novo tipo organizacional, que são: as Empresas Sociais<sup>1</sup>.

Ao tentarem equilibrar objetivos distintos, as Empresas Sociais tendem a enfrentar demandas concorrenciais internas que podem incorrer em tensões de decisão por terem de assumir um ou outro lado da moeda (SMITH; LEWIS, 2011; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).

---

<sup>1</sup> Salvo indicação em contrário, o termo “Empresa Social” (tradução livre do termo em inglês “Social Enterprise”), será utilizado em todo o artigo abrangendo as terminologias “Negócios de Impacto Social”, “Negócios Sociais” e “Negócios Inclusivos”, pois entendemos que independente da terminologia utilizada ou regionalismos, são negócios que detém um esforço único desse tipo organizacional em resolver problemas sociais e por vezes ambientais, de forma intencional e abrangente, por meio de mecanismos de mercado.

Apesar de o campo relacionado as Empresas Sociais apresentar um avanço qualitativo e quantitativo de estudos teóricos e empíricos nos últimos anos segundo Battilana; Lee, (2014), Battilana et al. (2014) e Barki et al. (2015), ainda indica estar em crescimento, principalmente estudos que relacionem esse tipo organizacional à teoria do hibridismo organizacional e mais especificamente às tensões; contudo, os resultados dessas pesquisas não são convergentes entre si potencialmente devido às diferentes abordagens. Tal fato parece indicar que a compreensão sobre as Empresas Sociais exige descartar qualquer julgamento prévio neste campo (BURREL, MORGAN, 1979; TSOUKAS, 1994).

Partindo dessa inquietação é que surgem as três perguntas que orientam esta pesquisa: (i) quais são os elementos distintivos que caracterizam as Empresas Sociais?; (ii) em que medida, o hibridismo organizacional, mais especificamente, as tensões, constituem-se como elementos teóricos para a compreensão das Empresas Sociais?; (iii) em que medida, um modelo teórico explicativo sobre tensões em Empresas Sociais pode corresponder à compreensão desse tipo de organização? A relevância da pesquisa justifica-se pela importância do tema. Essa importância é evidenciada pelo fato de haver muitas pesquisas que estão estudando o significado das Empresas Sociais e seu impacto na sociedade (SEN, 2000; PRAHALAD; HART, 2002; YUNUS, 2006; REFICCO; GUTIERREZ; TRUJILLO, 2008; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA; 2012; MOURA, COMINI; TEODÓSIO, 2015; BATTILANA; LEE, 2014).

A contribuição teórica que pretende alcançar esta pesquisa consiste na identificação dos elementos distintivos que possam caracterizar as Empresas Sociais à luz da teoria do hibridismo organizacional (SMITH; LEWIS, 2011; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013; BATTILANA; LEE, 2014). Esta pesquisa propõe um modelo teórico explicativo com o intuito de contribuir à compreensão das tensões organizacionais relacionadas as Empresas Sociais ao afirmar que as tensões são uma característica inerente dessas organizações devido ao processo de hibridização pelas quais estão sujeitas.

## **2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DAS EMPRESAS SOCIAIS**

As tentativas de se explicar as Empresas Sociais estão relacionadas aos conceitos que têm sido utilizados para qualificar um tipo específico de empreendimento presente em diferentes setores da economia e que procura por meio de soluções criativas e lucrativas atender a públicos antes pouco considerados nas pesquisas de mercado e na formulação das estratégias de negócios das empresas (BORZAGA et al., 2012; DEES, 1998; DEFOURNY; KIM, 2011). Estes autores afirmaram que o termo foi definido pela primeira vez pela *Emergence of Social Enterprise in Europe (EMES)*, que inspirou a legislação de diferentes países em reconhecer as Empresas Sociais, e têm duas dimensões: econômica e social.

A primeira dimensão sugere que essas organizações têm traços semelhantes às empresas tradicionais, como colocados em estudos de Prahalad e Hart (2002) que mais tarde seriam considerados um modelo de negócios voltado para o público da base da pirâmide (BoP); o segundo diz respeito à objetivos sociais, individuais ou coletivos com o intuito de servir uma comunidade ou um grupo específico da sociedade (BORZAGA et al., 2012). Nesse contexto, surgem os modelos híbridos, pelos quais é possível descrever uma tipologia às Empresas Sociais. Esses modelos envolvem atividades organizacionais outrora pertinentes e individualmente específicas a cada um dos distintos setores da sociedade – organizações governamentais, privadas e da sociedade civil – “É nessa interação que as Empresas Sociais são encontradas” (ALTER, 2004, p.6).

### *Hibridismo Organizacional*

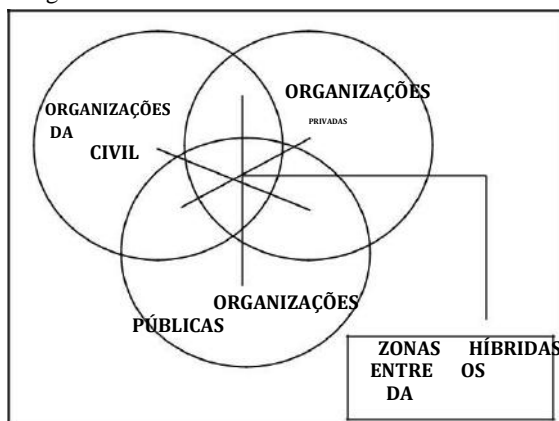
Grassl (2012) e Wood Jr (2010) associam o hibridismo organizacional a um “cruzamento entre espécies”. Usando uma metáfora da biologia, isso significa a integração total entre diferentes espécies, criando uma espécie totalmente nova e distinta daqueles que a originaram, apesar de terem traços de sua combinação, caracterizando assim o fenômeno do hibridismo. Assim, as organizações híbridas surgem como resultado da integração das atividades das diversas organizações de diferentes setores que compõem a sociedade, caracterizando o hibridismo organizacional como onipresente, embora seu entendimento ainda parece navegar por um terreno pantanoso, pouco compreendido e frequentemente contestado (BILLIS, 2010). Para melhor compreender as organizações híbridas é necessário entender primeiro as organizações não híbridas chamadas de

“organizações tradicionais” de cada um dos setores da sociedade. Cada setor – público, privado e da sociedade civil detém suas próprias funções, limites e lógica.

O Estado, por meio dos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) evidencia sua salvaguarda de interesses públicos pela coerção e por prover serviços públicos essenciais por meio das organizações públicas e autarquias. As empresas privadas, por sua vez, podem ser institucionalizadas a partir de várias formas legais ou constituídas por contrato social de natureza jurídica a partir de sua natureza de propriedade (ownership), que consiste em um direito legal sobre alguma coisa, que pode ser um título de propriedade. As organizações da sociedade civil trabalham para corrigir questões societárias e ambientais por meio de associações, fundações e cooperativas.

Vários estudos buscaram identificar os elementos básicos de cada setor, compartilhados ou não um com o outro (BOZEMAN, 1987; KOPPEL, 2003; RAINEY; CHUN, 2005). Em particular, Billis (2010) destaca cinco elementos principais comuns a todos os setores, embora distintos: (i) natureza da propriedade, (ii) governança, (iii) atividades centrais, (iv) recursos humanos e (v) outros recursos. Esses elementos confirmam a afirmação de Grassl (2012) de que o “domínio” de cada setor é definido pela lógica gerencial e como a organização administra suas operações. Todavia, as organizações híbridas ainda não constituem um setor separado e específico e sua lógica ainda é conjectural. A Figura 1 demonstra as interseções do setor, onde os limites das fronteiras entre os setores se sobrepõem, formando as chamadas – zonas híbridas:

Figura 1 – Setores da sociedade e as zonas híbridas



Fonte: Os autores. Baseado em Billis (2010) e Grassl (2012).

Pode-se dizer, portanto, que as Empresas Sociais não são constituídas a partir de fronteiras regionais, mas de um interesse comum independente das esferas conceituais geográficas. Isso leva a uma definição mais ampla, mais genérica e independente de Empresas Sociais que, de acordo com Grassl (2012) idealizando que as organizações híbridas (Empresas Sociais) deveriam ser construídas em integração com a sociedade, como um elemento-chave dentro do ecossistema, de modo a criar valor social global, dado que:

os benefícios se tornam bilaterais, [...] os recursos são intercambiáveis, o aprendizado torna-se mútuo e [...] os traços dos diferentes tipos organizacionais e setores sociais estão tão misturados um com o outro que se tornam estratégicos [...] e os modelos de negócios começam a ser projetados com responsabilidade e cuidado pelo bem comum (GRASSL, 2012, p.46).

Este debate parece ter se originado com a proposta de Yunus em 1976 para criar organizações orientadas e capazes de ajudar as comunidades a usar a lógica do mercado (YUNUS; MOINGEON; LEHMAN-ORTEGA, 2010). No entanto, é apenas em Billis (1991) que as investigações sobre organizações híbridas integram os elementos essenciais, que, enquanto individualmente encontrados em organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos e dissociados em cada um desses setores, nas organizações híbridas estão necessariamente associados em algum nível (BILLIS, 2010; NICHOLLS, 2010; BATTILANA; LEE, 2014 ).

A partir desse aspecto da hibridização, Santos (2012) e Smith et al. (2013) consideram o surgimento de conflitos, como por exemplo que as expectativas dos stakeholders em interesse financeiro são mais previsíveis e mensuráveis do que as expectativas dos stakeholders interessados às externalidades positivas da organização, ou seja, do impacto social dessas organizações. Essa necessidade de equilibrar perspectivas divergentes pode levar às tensões organizacionais em relação a quais estratégias a organização deve adotar (DOHERTY et al., 2014; HAIGH; HOFFMAN, 2012; SMITH et al., 2013; SMITH; LEWIS, 2011; PACHE; SANTOS, 2013; ZAHRA; GEDAJLOVIC; NEWBAUM; SHULMAN, 2009).

### *Empresas Sociais como Organizações Híbridas*

De acordo com Battilana et al. (2014) essas tensões organizacionais estão relacionadas à busca da dupla missão da organização híbrida – os interesses financeiros podem interferir com os

sociais e vice-versa, levando a organização a se arriscar a desviar-se do seu propósito inicial, e com isso, modificar ou alterar o modelo de negócio previamente proposto e descrito pela missão declarada da empresa. Margiono, Zolin e Chang (2017, p.4) avançam na análise sobre o processo de hibridização e afirmam que os modelos de negócios, especificamente das Empresas Sociais, estão em um espectro entre criar valor social e maximizar seus lucros. Esses autores propõem a compreensão das Empresas Sociais a partir de suas premissas, começando por entender o propósito de uma Empresa Social e identificar sua missão de valor social, e depois confrontar com a lógica do mercado, resultando – dependendo do financiamento e controle externo – em diferentes modelos de Empresas Sociais (MARGIONO ; ZOLIN; CHANG, 2017, p.10).

Nessa mesma corrente teórica, Defourny e Nyssens (2017a) distinguem entre interesse geral (do estado), interesse capital (de empresas) e interesse mútuo (da sociedade), sendo que as Empresas Sociais estão ao longo deste espectro. O modelo analítico proposto por esses autores avança no debate ao propor que a modelagem híbrida de recursos resulta na mistura dos recursos de mercado e de “não-mercado”. Nesse sentido, esses autores identificam quatro modelos de Empresas Sociais: especificamente com interesse de capital, empresas sem fins lucrativos, empresas do setor público e cooperativas – onde os últimos três direcionam todos os lucros para a missão pública / social.

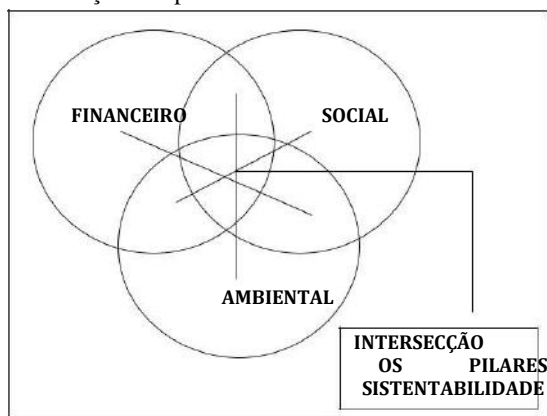
A decisão de reinvestir ou não os lucros aumentando a abrangência do impacto social à comunidade está de acordo com a posição de Alter (2004) sobre as características das Empresas Sociais que se somam ao modelo proposto por Defourny e Nyssens (2017a): (i) trabalhar para o bem comum, (ii) equilibrar as lógicas sociais e de mercado, (iii) gerar social e valor econômico e (iv) reinvestir o retorno econômico na geração de valor social (este autor, em particular, não especifica preocupações ambientais). Apesar disso, Alter (2004) entende que as multinacionais ao explorarem com sucesso os mercados de baixa renda (nichos específicos) passam a distinguir e posicionar suas estratégias entre mercado da BoP e a Empresa Social.

Enquanto a estrutura proposta por Alter (2004) e Margiono et al. (2017) não identificam os tipos organizacionais, o modelo analítico de Gordon (2015) é uma combinação de recursos sociais, racionalidades e atores. Sua estrutura de “triângulo de bem-estar” (adaptada de autores anteriores) retrata associação com o mercado, com o estado e com a comunidade, contudo indica alguns limites indistintos entre os setores. Ele oferece uma tipologia para as Empresas Sociais com base na sua origem e justifica o seu hibridismo com os princípios do mercado de intercâmbio econômico.



Battilana e Lee (2014) corroboram com essa abordagem sob a perspectiva das Empresas Sociais serem híbridas, buscando simultaneamente objetivos financeiros e sociais, com base em dimensões organizacionais e estruturas operacionais predefinidas. Essa pesquisa sugere que essas dimensões podem englobar os três pilares da sustentabilidade, conforme estabelecidos por Elkington (1997), conforme retratado na Figura 2:

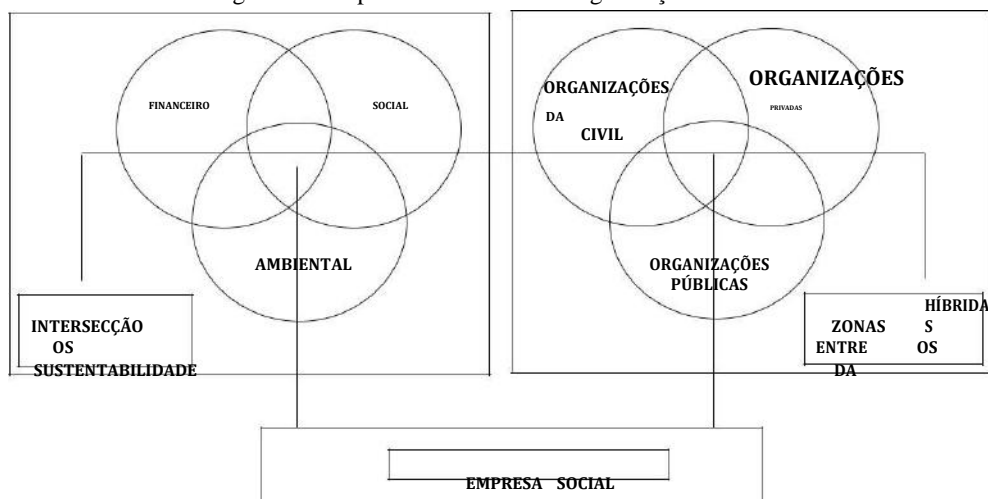
Figura 2 – Intersecção dos pilares da sustentabilidade e as zonas híbridas



Fonte: Os autores. Baseado em Elkington (1997).

Uma comparação de ambas as interseções (Figura 3) sugere que a relação entre as dimensões e ajuda a entender as Empresas Sociais como organizações híbridas.

Figura 3 – Empresas Sociais como organizações híbridas



Fonte: Os autores.

A interseção entre os epicentros de cada ilustração indica uma posição teórica às Empresas Sociais enquanto organizações híbridas, devido a não pertencerem a nenhum setor, mas que entretanto possuem aspectos particulares de cada desses setores, além de combinar objetivos sociais e ambientais com os financeiros, como descrito na Figura 1. Como tal, esse artigo pode inferir que o conceito de Empresa Social baseia-se não em uma única dimensão, mas no epicentro da intersecção de um cruzamento entre atividades que permeiam várias dimensões. Procurar entender as Empresas Sociais a partir da perspectiva teórica do hibridismo organizacional nos remete novamente à analogia com a biologia, e gerencialmente pode implicar sobre a interpretação do que os gerentes e empresários consideram como impacto social (BATTILANA; LEE, 2014).

### *Tensões Inerentes às Empresas Sociais*

A partir da hibridização que caracteriza as Empresas Sociais, as tensões organizacionais nessas organizações emergem principalmente do pressuposto oxímoro da própria expressão “Empresa Social”: se por um lado, abrange organizações “sociais” ao promover o desenvolvimento social; por outro lado, imitam as empresas privadas que executam um “negócio” para maximizar os lucros. Como tal, as Empresas Sociais podem ser difíceis de serem gerenciadas e podem tornar-se instáveis devido a tensões no processo de tomada de decisão (PACHE; SANTOS, 2013). Além disso, muitos gestores priorizam as atividades comerciais em detrimento das sociais, uma vez que estas dependem da primeira, podendo fazer com que as empresas desviem-se de sua missão original. A necessidade de cumprir simultaneamente objetivos aparentemente antagônicos é um dos desafios – e fontes de tensão – para as Empresas Sociais (BATTILANA; LEE, 2014; TEODÓSIO; COMINI, 2012).

As tensões nas organizações podem ter outras origens pelo fato de buscarem respostas simultâneas (LEWIS, 2000; SMITH; LEWIS, 2011, p.382). Smith e Lewis (2011) e Smith et al. (2013) identificam quatro dimensões onde ocorrem as tensões nas Empresas Sociais, quais sejam: dimensão de aprendizagem (conhecimento), dimensão de pertencimento (identidade, relações pessoais e interpessoais), dimensão de organização (processos e estrutura) e dimensão de desempenho (metas financeiras). As tensões de aprendizagem referem-se a mudanças, refletindo a natureza e o ritmo do desenvolvimento de ideias (por exemplo, inovação radical). As tensões relacionadas à pertencimento correspondem a demandas múltiplas (interesses individuais e

coletivos). Aquelas ligadas à processos refletem tensões de competição, empoderamento e direção organizacional. Finalmente, as tensões relacionadas ao desempenho revelam diretamente o suposto antagonismo entre missão social e objetivos financeiros. A Tabela 1, abaixo, resume essas dimensões e tensões.

Tabela 1 – Sumário relacionado às tensões organizacionais

<b>Dimensões</b>	<b>Conceitos-chave</b>	<b>Arena das Tensões</b>
<b>Desempenho</b>	Relacionado à Metas, Métricas e expectativas dos Stakeholders	Dimensão do impacto social é de difícil mensuração, enquanto a mensuração financeira e econômica são mais fáceis
<b>Organização</b>	Divergências de dinâmicas relacionadas à: estrutura, cultura, práticas e processos	Decisão de contratação de pessoas sem capacitação ou consideradas de baixa mobilidade social versus eficiência e eficácia operacionais e de produtividade
<b>Pertencimento</b>	Relacionada à diferenças entre identidades individuais e coletivas (intra e entre grupos)	Colaboradores e Stakeholders são divididos entre aqueles que se identificam com missão social ou com maximização econômica
<b>Aprendizagem</b>	Linha do tempo em relação à mudanças que tratam de crescimento e escalabilidade	Metas sociais e por vezes ambientais são geralmente alcançadas à longo prazo, sendo que metas financeiras e econômicas, à curto prazo; tendencialmente resultados que fomentam impacto social tendem a reduzir resultados financeiros e vice-versa

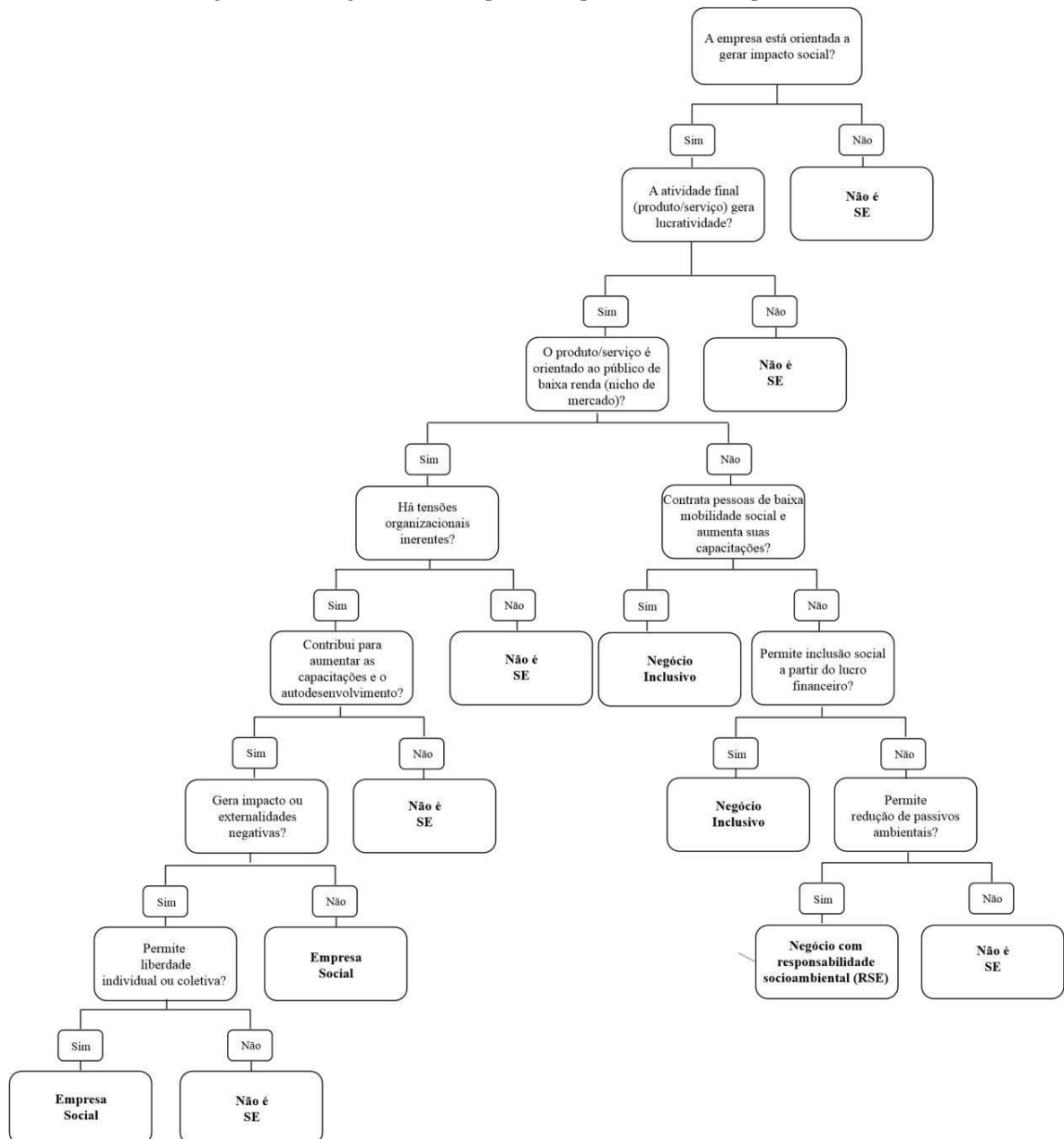
Fonte: Os autores. Baseado em Smith et al. (2013).

Dessa forma, as organizações ao sofrerem tensões devido à hibridação, podem incorrer no risco de não poderem atender completamente a nenhum grupo de partes interessadas (stakeholders), os quais, por vezes, podem entrar em conflito e gerar novas tensões (BATTILANA et al., 2014; BATTILANA; DORADO, 2010). No entanto, esta situação não é totalmente indesejável à medida em que as organizações híbridas para atingirem seus objetivos dependem mutuamente de tais grupos com interesses simultâneos, conflitantes e igualmente legítimos para atingirem seu equilíbrio (DOHERTY et al., 2014).

### 3 DISCUSSÃO

Com base em questões relacionadas à definição de Empresas Sociais, Martins (2015) sugeriu um fluxograma que auxilia nessa reflexão, o qual foi utilizado nessa pesquisa – Figura 4, para responder ao mesmo problema: o que é (e o que não é) uma Empresa Social?

Figura 4 – Fluxograma sobre o que é (e o que não é) uma Empresa Social



Fonte: Os autores.

O fluxograma, conforme indica a Figura 4 envolve algumas discussões. A primeira está relacionada ao objetivo da organização: se não há intenção de gerar impacto social, portanto, não pode ser uma Empresa Social. De acordo com Barki (2015), o principal motivo na existência da Empresa Social é o seu impacto social, em outras palavras, o esforço das Empresas Sociais distingue-se das organizações tradicionais ao gerar valor para a sociedade devido ao desempenho social ser a principal orientação da empresa; da mesma forma, geração de receitas é o que diferencia as Empresas Sociais das organizações sem fins lucrativos e das organizações governamentais: pois, sem atividade geradora de renda, uma organização não pode ser considerada uma Empresa Social.

O fluxograma também mostra que concentrar-se nas populações de baixa renda, por si só, não é suficiente para definir uma Empresa Social. As estratégias das organizações orientadas ao público da BoP geralmente se concentram (mais) em estimular o consumo e (menos) em gerar bem-estar social e criação de competências aos indivíduos que lhes permitam sua liberdade; atender as necessidades dos pobres, é nesse caso, gerar oportunidade por meio de um nicho de mercado em específico (Prahalad, 2005). Além disso, uma mera oferta comercial à uma população-alvo, mesmo considerando o valor compartilhado conforme prescrito por Porter e Kramer (2011), parece ser insuficiente para provocar tensões organizacionais entre objetivos concorrenciais; assim, argumentamos, sem tais tensões, uma corporação da BoP não é considerada, por esse estudo, como uma organização híbrida e, portanto, não é uma Empresa Social. Entretanto, por outro lado, se o público alvo da BoP for atingido e essa estratégia fizer parte da missão social da organização, buscando de alguma forma transformar a vida das populações mais necessitadas, pode ser considerado uma Empresa Social (MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2010; SEN, 2000; TEODÓSIO; COMINI, 2012; YUNUS, 2006).

Dessa forma, embora tensões possam ser encontradas em todos os setores (públicos, privados e sem fins lucrativos), aquelas relacionadas às Empresas Sociais são inerentes, gerando um “desequilíbrio permanente”. As Empresas Sociais são diferentes das referidas organizações porque suas tensões não podem ser resolvidas; pois assim eliminaria o principal elemento distintivo que as define. Em outras palavras, se por um lado o objetivo social for unilateralmente ignorado, transformaria a organização em um negócio tradicional (empresa privada orientada à maximização do lucro), enquanto o mesmo para o objetivo financeiro, transformaria a organização em uma organização sem fins lucrativos.

Torna-se importante ressaltar que a discussão sobre a distribuição dos dividendos está ausente desse fluxograma uma vez que essa questão, a partir da literatura, apresenta diferentes escolas de pensamento, ou seja: em uma corrente teórica, os lucros devem ser totalmente revertidos para o negócio, a fim de expandir o impacto social por meio de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, inovação, operações, novos produtos e canais de distribuição (YUNUS et al., 2010); em outras, como Prahalad e Hart (2002) e Luke e Chu (2013), aceitam distribuição de dividendos com base na premissa de que os empresários entendem que as empresas devem gerar lucros e estes favorecem a entrada de novos investidores e estende a abrangência do impacto social das Empresas Sociais. Yunus et al. (2010) aceitam essa possibilidade apenas em casos específicos, desde que os lucros sejam distribuídos unicamente aos empreendedores abaixo da linha da pobreza e que isso lhes permita superar sua condição atual.

É certo que a questão não ocorre com as organizações sem fins lucrativos ou às cooperativas, devido ao status intrínseco onde a distribuição dos rendimentos é diretamente efetuada aos trabalhadores. Por fim, essa pesquisa entende que a questão da divisão dos dividendos ou não, não se caracteriza como um elemento distintivo às Empresas Sociais pelo fato de que de uma forma ou de outra, não implica se a empresa causa ou não impacto social. A partir dessas reflexões, podemos responder às nossas perguntas de pesquisa:

### ***1) Quais são os elementos distintivos que caracterizam as Empresas Sociais?***

Os resultados dos estudos de Smith e Lewis (2011) e Smith et al. (2013) identificaram tensões em quatro dimensões nas Empresas Sociais: de desempenho, de pertencimento, de organização e de aprendizagem. Na primeira dimensão, a tensão surge da dificuldade para comparar resultados financeiros (facilmente mensuráveis) com impactos sociais difíceis de serem mensurados, nesse caso, há um risco de prevalecer o primeiro sobre o segundo. Em relação às tensões de pertencimento, há o mesmo padrão dicotômico de interesses entre as partes interessadas, pois os objetivos relacionados a missão social precisam estar alinhados aos objetivos financeiros e vice-versa, sem a sobreposição de um em detrimento do outro.

As tensões de organização, por sua vez, estão relacionadas a dinâmicas divergentes de profissionais devido as diferentes culturas e processos operacionais da organização – enquanto alguns grupos pleiteiam a produtividade, outros, requerem inclusão social (empregabilidade) de

profissionais provenientes de grupos de baixa mobilidade social. Por fim, a última dimensão – de pertencimento, de forma semelhante às aquelas relacionadas aos processos, a tensão decorre de diferentes linhas de tempo para aceitação das mudanças e atingimento dos resultados, em outras palavras, há um confronto de interesses entre metas de curto prazo versus objetivos de longo prazo. Neste contexto, as decisões gerenciais são consideradas como “competitivas e excludentes entre si”, uma vez que ir em uma direção pode intensificar a necessidade de outra, sendo assim, os gerentes das Empresas Sociais, procuram considerar ambas as possibilidades, e por isso, enfrentam tensões inerentes. Isso leva a comportamentos que tendem a aceitar as tensões relacionadas a tais decisões (SMITH; LEWIS, 2011, p.392), resultando em um gerenciamento sempre “tensionado” que cria um equilíbrio dinâmico, constante e positivo. Isso decorre de um processo de aprendizagem que permite que os indivíduos se tornem mais comprometidos e, portanto, mais efetivos (KIRSCHBAUM, 2015).

Esta investigação propõe que as tensões são inerentes às Empresas Sociais como um atributo definitivo e axiomático que se constitui como seu principal elemento distintivo. Se essas tensões criadas pela busca de objetivos aparentemente paradoxais forem resolvidas descaracterizaria as Empresas Sociais em sua essência. Tais tensões devem ser continuamente equilibradas, mas nunca eliminadas.

***2) Em que medida, o hibridismo organizacional, mais especificamente, as tensões, constituem-se como elementos teóricos para a compreensão das Empresas Sociais?***

Estudos sobre organizações híbridas descrevem Empresas Sociais com base em dois atributos: primeiro, as Empresas Sociais assumem parcialmente a lógica de diferentes setores apesar de não pertencerem a nenhum deles, e sim, à sua intersecção (GRASSL, 2012; WOOD Jr., 2010 ); em segundo lugar, as Empresas Sociais devem equilibrar os objetivos paradoxalmente concorrenciais (BATTILANA et al., 2014; DOHERTY et al., 2014; JAY, 2013); sendo que esse aspecto híbrido leva às tensões organizacionais (BATTILANA; DORADO, 2010; BATTILANA; LEE, 2014; PACHE; SANTOS, 2013; SMITH et al., 2013; SMITH; LEWIS, 2011).

Portanto, a contribuição teórica deste artigo está na compreensão de que as tensões organizacionais são inerentes às Empresas Sociais e resultam da hibridação de seus objetivos e posicionamento na sociedade. Nesse sentido, um desafio à literatura refere-se à preocupação com

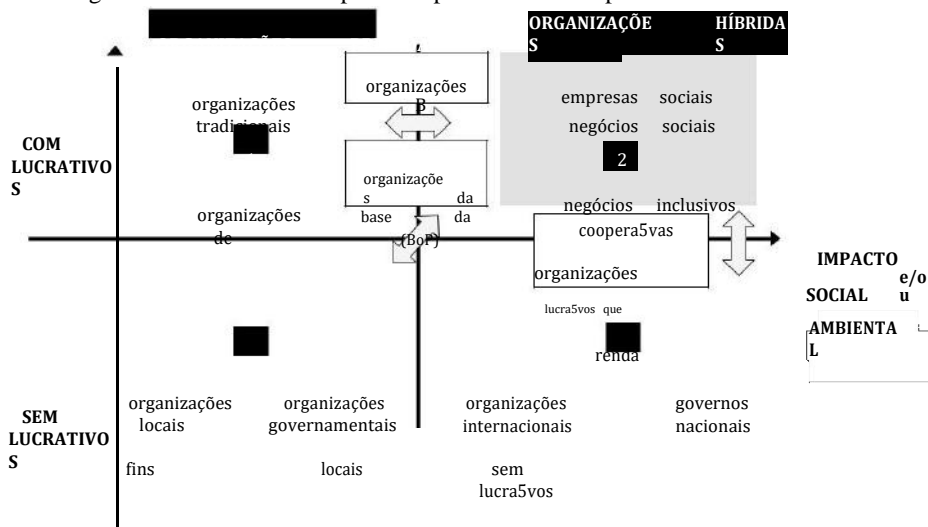
o estabelecimento de um modelo de negócios em que as atividades centrais da organização estejam alinhadas com sua missão social inicial, e sem perder de vista a orientação financeira (DOHERTY et al., 2014).

Com base em sua missão, essas organizações devem construir indicadores para demonstrar o equilíbrio entre gerar impacto social e gerar valor econômico a partir da lógica do mercado. Isso é corroborado por Battilana e Lee (2014) que entendem que as empresas voltadas para a criação de valor podem parecer menos atraentes para os investidores, todavia, produzem mecanismos para gerenciar o surgimento de tais tensões, como por exemplo, conciliar atividades específicas para alcançar a missão social de forma lucrativa da seguinte forma: (i) baseando o planejamento estratégico na missão social para evitar trade-offs e, (ii) associando retorno financeiro aos indicadores sociais (DOHERTY et al., 2014). A partir dessa abordagem, segue a proposta de construir um modelo teórico com base no hibridismo organizacional para ajudar a entender a lógica operacional dessas organizações.

**3) Em que medida, um modelo teórico explicativo sobre tensões em Empresas Sociais pode corresponder à compreensão desse tipo de organização?**

O modelo teórico a seguir sugere três componentes para analisar as tensões: (i) as tensões surgem da natureza híbrida das Empresas Sociais, (ii) as tensões são inerentes a esse tipo de organização e, (iii) a tentativa de eliminar tais tensões pode descaracterizar a premissa em que as Empresas Sociais são constituídas, como demonstra a Figura 5.

Figura 5 – Modelo teórico para compreensão das Empresas Sociais





Fonte: Os autores.

Este modelo representa organizações dentro de um espectro de impacto social e/ou ambiental crescente. No eixo X (assumindo que todas as organizações geram impactos sociais) a diferenciação binária do eixo Y consiste entre organizações orientadas ao lucro (acima do eixo X) e sem fins lucrativos abaixo dele. Imaginando a lucratividade como um espectro, o modelo resulta em quatro quadrantes. O primeiro quadrante, superior esquerdo, contém principalmente organizações orientadas pela lógica de mercado (corporações tradicionais), incluindo aquelas que exploram um nicho específico de mercado. Dentro desse quadrante, caminhando à direção do segundo quadrante (superior direita), estão as B-corps e corporações orientadas à BoP, as quais pode-se inferir que detêm ambições de impacto socioambiental mais declaradas do que outros tipos de corporações.

Especificamente, as B-corps se originam da mesma lógica que as tradicionais, entretanto foram certificadas pelo B-Lab internacional sem fins lucrativos na busca de padrões para desempenho social e ambiental e responsabilidade (HONEYMAN, 2014). Assim, essas organizações embora orientadas pela lógica do mercado, podem ser considerados híbridas por possuírem tensões de decisão entre diferentes propósitos e caminham à resultados de impacto social positivo. Da mesma forma, estão as BoP. Enquanto essas empresas direcionam seus produtos para populações de baixa renda, as mesmas permanecem como empresas de nicho impulsionadas pela eficiência operacional e pela redução de custos por escalabilidade – como no fordismo e no taylorismo, onde a linha de produção e as estratégias de integração vertical diminuem os custos unitários a partir do aumento do volume de vendas. Um caso global para este modelo é o caso brasileiro das Casas Bahia, no qual os clientes consomem de acordo com suas expectativas e têm um pagamento mensal que só pode ser liquidado dentro dessa mesma loja (PRAHALAD, 2005).

Este modelo parece contribuir mais intencionalmente para o desejo e sedução de consumo do que em gerar condições que proporcionam aos consumidores de baixa renda alcançar sua liberdade, conforme definido por Sen (2000); assim, apesar de permitir a redução das privações desse público alvo de baixa renda (como as instalações do fordismo em seu tempo), as Casas Bahia não pode ser descrita como uma Empresa Social. No entanto, se as corporações da BoP caminham ao encontro do segundo quadrante à medida que fornecem, além de produtos e serviços acessíveis, liberdade social e autodesenvolvimento – e têm tensões organizacionais relacionadas ao equilíbrio

de metas sociais, ambientais e financeiras, podem estar relacionadas ao conceito e às premissas das Empresas Sociais.

O segundo quadrante, também acima do eixo X, representa organizações que têm objetivos e lógicas combinados, equilibrando os retornos financeiros e o desempenho socioambiental. Em oposição as organizações do primeiro quadrante, essas organizações estão orientadas tanto pela lógica do mercado quanto pela intenção de causar impacto social. Esse quadrante representa uma nova maneira de pensar nos negócios, rompendo com os paradigmas do primeiro e gerando desenvolvimento contínuo (tanto econômico como socioambiental) ao longo da cadeia de valor, com riqueza direcionada ao bem da sociedade. Incluem-se nesse quadrante não somente as Empresas Sociais, como os Negócios Inclusivos e os Negócios Sociais (segundo definição Yunus, 2006), mas também as cooperativas que procuram gerar renda para seus participantes, bem como as organizações sem fins lucrativos cujas atividades possuem lógica de mercado integrada e grau de concorrência, gerando tanto resultados financeiros como tensões organizacionais a partir do processo de hibridização.

Nesse mesmo quadrante, dentro da área cinza, as organizações estão sujeitas a tensões resultantes de seus objetivos concorrenciais entre impacto socioambiental e desempenho financeiro. Sem as referidas tensões, as organizações mudam para outros quadrantes: se a maximização do lucro se tornar uma prioridade em detrimento do impacto socioambiental, as organizações se deslocam para o primeiro quadrante; se a lógica do mercado deixa de ser prioridade, essas organizações se deslocam para o terceiro ou quarto quadrante. Portanto, a presença das tensões implica que essas organizações permaneçam no segundo quadrante como Empresas Sociais. O terceiro e quarto quadrantes, abaixo do eixo X e, portanto, sem fins lucrativos, retratam a arena pública, incluindo benefícios que vão além do alcance do Estado por meio de organizações governamentais e não governamentais presentes: governos locais e nacionais e organizações sem fins lucrativos de organizações locais, nacionais ou de escala internacional. A distinção entre os quadrantes é meramente o grau e abrangência do impacto social gerado por cada um dos tipos organizacionais.

Ao contrário desta proposta, acreditamos que modelos anteriores conforme Doherty et al. (2014) definem o hibridismo como um traço determinante para as Empresas Sociais, mas não equiparam as tensões ao mesmo nível, como fizemos aqui. Nosso quadro responde a questão do que é – e o que não é – uma Empresa Social (observa-se que no modelo descrito por Margiono et

al., 2017, esse posicionamento não ocorre) e aborda tipos organizacionais específicos que, embora possam envolver alguns aspectos relacionados a geração de impacto social, não podem ser considerados em essência, como Empresas Sociais, como por exemplo as B-corps e as corporações BoP, organizações que não foram diretamente contempladas nos modelos de Defourny e Nyssens (2017a). O modelo de Gordon (2015) classifica as Empresas Sociais com base na sua origem sem incluir outros elementos, como impactos ou desafios.

Em outro modelo, Defourny e Nyssens (2017b) desenvolvem novamente um quadro teórico que combina os princípios de interesse (mútuo, geral e de capital, como descritos em Defourny e Nyssens, (2017a) que destacam quatro aspectos que estão inter-relacionadas para enfatizar o fenômeno do hibridismo organizacional das Empresas Sociais, que são: o papel específico dos empreendedores sociais individuais, o posicionamento da inovação social, a demanda de renda e do mercado e a questão da governança; no entanto, esses quatro elementos não aparecem em todas as interrelações possíveis, especificamente a busca de renda e governança, e como o modelo não inclui corporações da BoP, sua análise pode ser considerada restrita. Conforme observado acima, o modelo da figura 5 é adaptável às futuras aplicações acadêmicas (qualitativa, quantitativa, teórica ou empírica) e serve de guia aos pesquisadores que procuram compreender as Empresas Sociais e potenciais variáveis intervenientes, propondo que a lógica de tais organizações seja compreendido com base em seus elementos distintivos e sugerindo uma rota pela qual sua compreensão pode ser analisada.

#### **4 CONCLUSÃO**

Ao analisar a literatura ainda recente sobre Empresas Sociais, foi possível observar uma lacuna teórica – a natureza das Empresas Sociais a partir da perspectiva do principal elemento distintivo que as caracterizam: as tensões inerentes. Argumentamos que essas tensões não são exclusivas das Empresas Sociais, contudo se deixam de existir, elimina a premissa sobre a qual as próprias Empresas Sociais existem. O ensaio teórico apresentado teve como objetivo contribuir para o debate teórico sobre Empresas Sociais, especificamente no campo organizacional. Nosso argumento é que o hibridismo organizacional – e suas tensões inerentes – caracteriza-se como um dos caminhos para se definir o que seja ou não um negócio social. Se a busca pelo lucro, pelo impacto social e, em alguns casos, a melhoria ambiental for algo simultâneo e em níveis

semelhantes de importância a Empresa Social inevitavelmente é uma organização híbrida. Caso esse tipo organizacional elimine essas tensões pode-se tornar uma empresa tradicional ou mesmo uma organização sem fins lucrativos. Nesse contexto, parte das B-Corps e das BoPs não podem ser consideradas como uma Empresa Social. Uma BoP, por exemplo, se apenas incluir consumidores da BoP, é uma empresa tradicional focada num nicho de consumidores. Uma BCorp, por sua vez, mesmo que tenha compromissos sociais e ambientais, prioriza o desempenho financeiro, ou seja, é uma empresa privada com um nível de Responsabilidade Social Empresarial (CSR) avançado, mas, sob nossa análise teórica não se trata de uma Empresa Social.

De acordo com o levantamento do referencial teórico realizado, foi possível perceber que a literatura sobre Empresa Social tende à ignorar a presença das organizações públicas e governamentais, privilegiando a análise do fenômeno pela vertente das organizações privadas. Isso talvez aconteça porque boa parte dos autores que têm publicado sobre o assunto são vinculados às teorias e experiências do setor privado. Contudo, as Empresas Sociais são organizações híbridas que fazem interface entre diferentes setores da sociedade. Um dos esforços da pesquisa foi considerar essa diversidade organizacional, de tal forma a que se tenha uma melhor noção dos tipos organizacionais e, além disso, as possíveis dinâmicas conforme os quatro quadrantes apresentados. Apesar de considerar que a pesquisa contribuiu para o avanço teórico sobre as Empresa Social, existem melhorias que merecem ser citadas.

Uma delas seria aprofundar a compreensão organizacional das Empresa Social sob o ponto de vista de outras vertentes teóricas tais como a dos paradoxos organizacionais; das metáforas de Gareth Morgan; do Sensemaking de Karl Weick e até mesmo pela perspectiva do Managing de Henry Mintzberg. E caso se extrapole o campo das organizações, pode-se investigar teoricamente as Empresas Sociais sob o prisma teórico da economia, mais especificamente pela abordagem do Desenvolvimento como Liberdade de Amartya Sen. Em outras palavras, há um longo caminho a ser percorrido de análises teóricas sobre as Empresas Sociais. Ao final desse ensaio teórico, e colaborando com uma reflexão sobre agenda de pesquisas futuras, consideramos as seguintes possibilidades: (i) pesquisas empíricas podem auxiliar numa compreensão mais refinada e avançada sobre a temática das Empresas Sociais, (ii) investigar os tipos de tensões presentes numa BoP ou mesmo uma B-Corp pode auxiliar no avanço teórico sobre o que seja ou não uma Empresa Social, (iii) em consequência, os dilemas vividos por gestores é uma das possibilidades de pesquisas que consideramos válida e relevante.

## REFERÊNCIAS

- ALTER, S. K. *Social enterprise typology*. Wilmington: Virtue Ventures LLC, 2014.
- BARKI, E. Negócios de impacto: Tendência ou modismo? *GVexecutivo*, 14(1), pp. 14-17, 2015.
- BARKI, E., COMINI, G., CUNLIFFE, A., HART, S. L.; RAI, S. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), p. 380-384, 2015.
- BATTILANA, J.; DORADO, S. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53, p. 1419–1440, 2010.
- BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises, *Academy of Management Annals*, 8(1), p.397-441, 2014.
- BATTILANA, J., SENGUL, M., PACHE, A. C.; MODEL, J. Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), p. 1658-1685, 2014.
- BILLIS, D. The roots of voluntary agencies: a question of choice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20, p. 57–70, 1991.
- BILLIS, D. Towards a theory of hybrid organizations. In D. Billis (Ed.). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice and theory*, p. 46-69. New York: Palgrave Macmillan, 2010.
- BORZAGA, C., DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. *RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 47(3), 389-409. doi:10.5700/rausp1046, 2012.
- BOZEMAN, B. *All organizations are public: Bridging public and private organizational theories*, 1st ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA., 1987.
- BURREL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.
- COMINI, G., BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. *RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 47(3), 385-397. doi:10.5700/rausp1045, 2012.

- DEES, J. G. Enterprising non-profits. *Harvard Business Review*, 76, p. 55–67, 1998.
- DEES, J. G. Taking social entrepreneurship seriously. *Society*, 44(3), p. 24-31, 2007.
- DEFOURNY, J.; KIM, S.-Y. Emerging Models of Social Enterprise in Eastern Asia: A CrossCountry Analysis, *Social Enterprise Journal*, 7(1), p. 86-111, 2011.
- DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *Voluntas*, 28(1), p. 2469–2497, 2017a.
- DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Mapping social enterprise models: some evidence from the “ICSEM” project, *Social Enterprise Journal*. <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2017-0049>, 2017b.
- DILLARD, J., DUJON, V.; KING, M. C. *Understanding the Social Dimension of Sustainability*. Routledge Studies in Development and Society. New York, 2009.
- DOHERTY, B., HAUGH, H.; LYON, F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Review*, 16(4), 417–436, 2014.
- ELKINGTON, J. *Cannibals with forks*. The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing Ltd. Oxford, 1997.
- EUROPEAN COMMISSION. Creating a favorable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation. *Social Business Initiative*, 2011. Available at: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:EN:PDF>. Accessed: 30 April 2016.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, v. 13, pp. 32, 1970.
- GORDON, M. *A typology of social enterprise traditions*. ICSEM Working Papers, No. 18, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project, 2015.
- GRASSL, W. Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37-60, 2012.
- HAIGH, N.; HOFFMAN, A. J. Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41, p. 126-134, 2012.
- HONEYMAN, R. *The B corp handbook: How to use business as a force for good*. BerrettKoehler Publishers, 2014.

- JAY, J. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56, p. 137–159, 2013.
- KARRÉ, M. *Conceptualizing hybrid organization: Neither public nor private: Mixed forms of service delivery around the globe*. Paper for Symposium. University of Barcelona. May, 17th-18th, 2012.
- KIRSCHBAUM, C. As redes intraorganizacionais são inclusivas? *Utopia e Testes*. O&S Salvador, v. 22(74), p. 367-384, 2015.
- KOPPELL, J. G. S. *The politics of quasi-government: Hybrid organizations and the dynamics of bureaucratic control*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
- LEWIS, M. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), p. 760-776, 2000.
- LUKE, B.; CHU, V. Social enterprise versus social entrepreneurship: an examination of the ‘why’ and ‘how’ in pursuing social change. *International Small Business Journal*, 31(7), p. 764-784, 2013.
- MARGIONO, A.; ZOLIN, R.; CHANG, A. A typology of social venture business model configurations. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. p.1355-2554. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2016-0316>, 2017.
- MÁRQUEZ, P. C., REFICCO, E.; BERGER, G. eds. *Socially inclusive business: Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica*. Harvard University Press, 2010.
- MARTINS, M. R. *Negócios sociais e antropologia: dois ensaios em economia do desenvolvimento*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, São Paulo-Brazil, 2015.
- MCCARTHY, B. From fishing and factories to cultural tourism: the role of social entrepreneurs in the construction of a new institutional field. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24, p. 259–282, 2012.
- MOURA, A., COMINI, G.; TEODÓSIO, A. The international growth of a social business: a case study. *Revista de Administração de Empresas*. 55(4), p. 444-460, 2015.

- NICHOLLS, A. The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a PreParadigmatic Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34: 611–633, 2010.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). 2015. *Economic Reports OECD*, BRASIL. Available: <<http://www.oecd.org/eco/surveys/Brasil-2015resumo.pdf>>. Accessed: 21 Mar. 2017.
- PACHE, A.C.; SANTOS, F. Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56, p. 972–1001, 2013.
- PORTER, M.; KRAMER, M. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 2011.
- PRAHALAD, C. K. *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2005.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy Business*. 2(1), p. 1-26, 2002.
- RAINEY, H. G.; CHUN, Y. H. Public and Private Management Compare. In: E. Ferlie, L. E. L. Jr. and C. Pollitt (eds.) *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- REFICCO, E., GUTIERREZ, R.; TRUJILLO, D. Social enterprises: a species in search of recognition. *Journal-RAUSP Management*. Vol. 41(4), p. 404-418, 2008.
- ROMANI-DIAS, M., IIZUKA, E., LARROUDÉ, E. R. A.; BARBOSA, A. D. S. *What has been researched on social business in the world?* A contribution to growth in the field. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 14061). Academy of Management, 2017.
- SANTOS, F. M. A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111, p. 335–351, 2012.
- SEN, A. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403, 2011.
- SMITH, W. K., GONIN, M.; BESHAROV, M. L. Managing social- business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442. doi:10.5840/ beq201323327, 2013.



TEODÓSIO, A. S. S.; COMINI, G. Inclusive business and poverty: Prospects in Brazilian context.

*RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 47(3), 410-421.

doi:10.1590/S0080- 21072012000300006, 2012.

TREXLER, J. Social entrepreneurship as algorithm: Is social enterprise sustainable? *Emergence: Complexity & Organization*, 10(3), 65-85, 2008.

TSOUKAS, H. Refining Common Sense: Types of Knowledge in Management Studies. *Journal of Management Studies*, 31, p. 761-780, 1994.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM (UNDP). *Human Development Report*, 2007/2008. Available: < <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2007-8-portuguese.pdf>>.

Accessed: 13 Nov. 2016.

WOOD JR, T. Organizações híbridas. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 50(2), p. 241-247, 2010.

WORLD BANK. April 13. *General information*, 2012.  
Available:

<http://web.worldbank.org/wbsite/external/news/htm>. Accessed: 07 Sep 2016.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). *Health Financial System*, 2010. Available: <<http://www.who.int/eportuguese/publications/pt/>>. Accessed: 01 Feb. 2017.

YOUNG, D. Alternative perspectives on social enterprise. In: Cordes, J.; Steuerle, E. (Ed.). *Nonprofits and business*. Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009.

YUNUS, M. *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. New York: Public Affairs, 2006.

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

ZAHRA, S. A., GEDAJLOVIC, E., NEWBAUM, D. O.; SHULMAN, J. M. A typology of social enterprise: motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, p. 519-532, 2009.