

8ª EDIÇÃO DO PRÊMIO ACADEMIA ICE

TRABALHOS VENCEDORES

REALIZAÇÃO

ICE

PARCEIROS ESTRATÉGICOS



FUNDO
VALE

 **cosan**

8ª EDIÇÃO DO PRÊMIO ACADEMIA ICE

TRABALHOS VENCEDORES

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

Academia ICE

A168p

Prêmio Academia ICE [livro eletrônico] : trabalhos vencedores
8ª edição / Academia ICE. – São Paulo, SP: Instituto de
Cidadania Empresarial, 2021. – (Prêmio Academia ICE; v. 6)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-80811-07-6

1. Empreendedorismo. 2. Negócios de Impacto. 3. Inovação. 4.
Responsabilidade social da empresa. I. Título.

CDD 658.421

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422





ÍNDICE

1 APRESENTAÇÃO	7
2 CAPTAÇÃO DE CRÉDITO PRIVADO EM MERCADOS DE CAPITAIS: A EMISSÃO DE DEBÊNTURES E A CONSTITUIÇÃO DE UM FIDC POR NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL	23
(RESUMO)	
3 MAPEAMENTO DO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO SOCIAL E CONFIGURAÇÃO DOS ATORES DO SETOR DE AGRICULTURA URBANA DA REGIÃO DO ABC PAULISTA	57
4 TENSÕES PARADOXAIS EM NEGÓCIOS SOCIAIS BRASILEIROS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS	61
5 COMPREENDENDO AS MOTIVAÇÕES NO DECORRER DAS FASES DO CICLO DE VIDA DE UMA EMPRESA SOCIAL	99
(RESUMO)	
6 A GRAMÁTICA DO IMPACTO: A FIGURA COMPLEXA DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO NO BRASIL	139
(RESUMO)	
7 LIDERANÇA EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS: REVELANDO OS ATRIBUTOS ESSENCIAIS DE LIDERANÇA PARA EMPREENDEDORES SOCIAIS	143
8 LISTA DE AVALIADORES	146



▲ APRESENTAÇÃO

Em sua 8ª edição, o Prêmio Academia ICE, realizado pelo ICE com o apoio do Fundo Vale e da Cosan, celebra a ampliação da produção de conhecimento científico sobre o campo de Investimentos e Negócios de Impacto, evidenciada pelo recorde de artigos inscritos por pesquisadores de diferentes níveis acadêmicos e Instituições de Ensino Superior (IES). Foram 62 trabalhos realizados nas cinco regiões do Brasil, mesmo com todos os desafios e adaptações no calendário acadêmico ocasionados pela pandemia de COVID-19.

Desde a sua criação, em 2015, o Prêmio Academia ICE já recebeu 346 trabalhos, o que a torna uma das principais premiações dedicadas a reconhecer e difundir produções acadêmicas atuais que contribuam para o fortalecimento do ecossistema de Investimentos e Negócios de Impacto. Reflexões sobre finanças sociais, empreendedorismo social, cooperativismo, inovação social, avaliação de impacto, construção do significado de impacto social para investidores e empreendedores sociais são alguns dos temas presentes nas produções acadêmicas recebidas.

A edição atual contempla ainda a análise das relações entre Investimentos e Negócios de Impacto com temas como agricultura urbana, hibridismo organizacional, debêntures, as tensões paradoxais e organizacionais, além da liderança no setor. O que demonstra a diversidade de perspectivas que estão sendo exploradas dentro desta agenda.

O trabalho vencedor na categoria Graduação, intitulado **Captação de crédito privado em mercados de capitais: a emissão de debêntures e a constituição de um FIDC por Negócios de Impacto Socioambiental**, produzido por Pedro Henrique Santos Rafael Alves (FEA/USP), orientado pela Prof.ª Dr.ª Graziella Maria Comini, analisa as vantagens e desvantagens dos usos da emissão de debêntures e da constituição de um Fundo de Investimento em Direitos Creditórios (FIDC) como mecanismo de captação de crédito privado em mercados de capitais trazendo uma abordagem explanatória sobre este tema, que tem sido abordado ainda de forma incipiente no campo.

O artigo **Mapeamento do ecossistema de inovação social e configuração dos Atores do setor de agricultura urbana da região do ABC Paulista**, vencedor da segunda posição ainda na categoria Graduação, escrito pelas estudantes da UFABC, Thais

Feitoza dos Santos Pagehú Carnelóz e Andressa Cristina Andrade, orientadas pela Prof.ª Dr.ª Franciane Freitas Silveira, mapeou ecossistemas de inovação social voltados à agricultura urbana na região do ABC Paulista, levantando dados primários e secundários em um grande esforço de realização de uma análise regional.

Na categoria Mestrado, o primeiro colocado, **Tensões paradoxais em negócios sociais brasileiros: um estudo de múltiplos casos**, de autoria de Maria do Socorro Torres Silva (Universidade Federal de Campina Grande), orientada pela Prof.ª Dr.ª Suzanne Érica Nóbrega Correia, busca compreender a natureza das tensões paradoxais no gerenciamento de negócios sociais e apresenta as práticas organizacionais utilizadas pelos gestores para responder a essas questões.

Ainda na categoria Mestrado, a pesquisa que ficou em segundo lugar, **Compreendendo as motivações no decorrer das fases do ciclo de vida de uma empresa social**, produzida por Larissa Martins Lehmen (PUC-RS), orientada pela Prof.ª Dra.ª Maira de Cássia Petrini, discute sobre as motivações dos empreendedores sociais no ciclo de vida de uma empresa social. Seriam três os fatores motivacionais, categorizados como: essenciais, construtores e solidificadores, distribuídos ao longo de um ciclo de vida de quatro etapas (ideação, validação, crescimento e maturidade) de forma cíclica, proporcionando informações para que líderes de empresas sociais possam analisar em qual fase do ciclo estão e quais motivações podem mobilizá-los em cada etapa.

Na categoria de Doutorado, o artigo vencedor, **A gramática do impacto: a figura complexa dos Negócios de Impacto no Brasil**, escrito por Priscila Keller Pires (UDESC), orientada pela Prof.ª Dr.ª Graziela Dias Alperstedt, buscou construir por meio de ampla pesquisa qualitativa, exploratória e interpretativa uma "Gramática" dos Negócios de Impacto no Brasil, expondo as tensões organizacionais do hibridismo dos empreendimentos sociais, lançando mão da Teoria da Justificação como arcabouço teórico de análise.

Em segunda posição, também na categoria de Doutorado, o trabalho **Liderança em empreendimentos sociais: revelando os atributos essenciais de liderança para empreendedores sociais**, de Mariana Brunelli (PUC-Rio), orientada pela Prof.ª Dr.ª Flávia Cavazotte, realiza uma investigação sobre os atributos essenciais das lideranças de negócios sociais que os tornam eficazes em seus empreendimentos. A análise resultou em oito diferentes comportamentos relevantes, sugerindo que apenas as teorias tradicionais de liderança não abarcam as especificidades de líderes de empreendimentos sociais.

O PROCESSO SELETIVO

Os artigos submetidos ao prêmio foram desenvolvidos por estudantes ou pesquisadores formados em cursos reconhecidos de Graduação ou Pós-Graduação *stricto sensu* (mestrado ou doutorado) e passaram por um processo criterioso de avaliação que consiste na elegibilidade, conforme o regulamento da edição. Após esta etapa, os artigos foram avaliados por professores universitários das IES integrantes da rede Academia ICE, no formato *blind review*. As produções mais bem pontuadas seguiram para análise de uma comissão julgadora, composta por professores universitários e especialistas notórios do campo a fim de selecionar os artigos vencedores e finalistas.

Nesta edição, a matriz de avaliação foi totalmente reformulada para garantir maior objetividade e clareza nos critérios de análise. Todos os trabalhos foram avaliados sob a perspectiva de quatro macrocritérios: 1) Adequação à agenda e de Investimentos e Negócios de Impacto; 2) Metodologia e redação; 3) Fundamentação teórica; 4) Análises e resultados, e esses macrocritérios foram subdivididos em 10 subcritérios ordenados em uma escala avaliativa.

Outra novidade, foi a indicação da banca de avaliadores de artigos finalistas que serão divulgados no [site do prêmio](#). Essa decisão veio cumprir um dos objetivos da premiação, que é disseminar trabalhos de qualidade para todo o ecossistema de impacto.

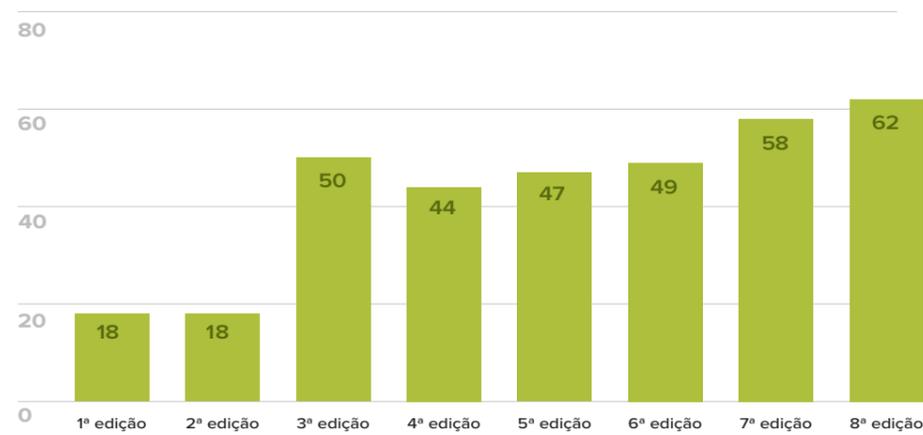
O Prêmio Academia ICE tem prezado pela inovação e melhorias em seus processos para melhor refletir as mudanças no campo e na academia, garantindo a sua relevância como agente de promoção da produção de conhecimento.

PRÊMIO ACADEMIA ICE EM NÚMEROS

O Prêmio Academia ICE 8ª Edição recebeu **62 inscrições**, sendo 56 elegíveis. Entre os trabalhos recebidos, 43% se enquadraram na categoria Graduação; 34% Mestrado e 23% Doutorado. Os trabalhos são representativos de todas as regiões do País, correspondendo a 16 estados, com predominância de trabalhos de São Paulo, seguido por Minas Gerais e Rio Grande do Sul. As regiões Norte e Nordeste representaram 25% das inscrições e, em relação à edição anterior, houve um aumento na quantidade de trabalhos inscritos da Região Centro-Oeste, em 7% das inscrições.

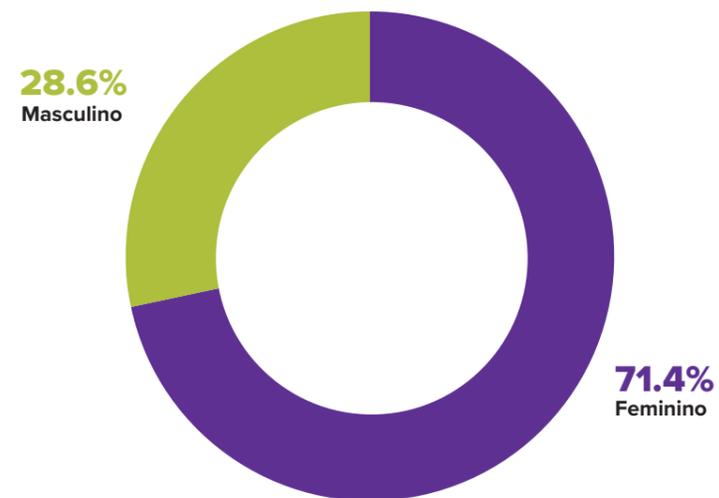
Em relação ao tipo de IES (Instituição de Ensino Superior) onde os trabalhos foram produzidos, 63% são públicas, 32% particulares e 5% comunitárias, demonstrando que as universidades públicas, mesmo com os desafios enfrentados durante a alta da pandemia, mantiveram o volume da sua produção científica.

GRÁFICO 1: NÚMERO DE INSCRITOS EM CADA EDIÇÃO



Em relação ao gênero houve aumento na quantidade de trabalhos enviados por mulheres, representando 71% do total de inscritas, um aumento de 14% comparado à edição anterior.

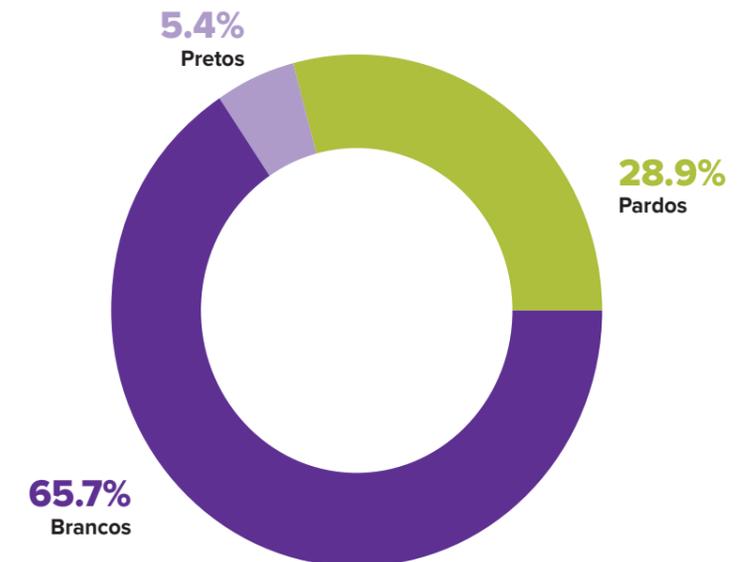
GRÁFICO 2: DISTRIBUIÇÃO DE GÊNERO



Nesta edição o prêmio também apresentou aumento no número de trabalhos inscritos por estudantes pretos e pardos, que passaram a representar 34% do total de inscritos. O Prêmio Academia ICE vem ampliando a reflexão sobre a representatividade da produção científica de estudantes de regiões e grupos sub-representados e segue na reflexão sobre o potencial estabelecimento de mecanismos de ações afirmativas para garantir a diversidade na produção de conhecimento e no ecossistema de Investimentos e Negócios de Impactos.

[ICE INDICA: Série Impacto & Diversidade: Pessoas negras no ecossistema de negócios de impacto <https://ice.org.br/serie-impacto-diversidade-pessoas-negras-no-ecossistema/>]

GRÁFICO 3: PERCENTUAL DE RAÇA DOS INSCRITOS



A POTÊNCIA DA REDE ACADÊMICA COMO PROPULSORA DE CONHECIMENTO PARA O ECOSISTEMA

O engajamento dos professores representa a força da Rede Academia ICE que idealizou esta iniciativa em 2015, que contava, na época, com somente vinte professores. Hoje o prêmio promove a movimentação e a articulação de docentes para que estes incentivem a produção dentro das universidades onde atuam, além de mobilizar professores avaliadores voluntários, garantindo a perenidade e o sucesso da premiação.

Atualmente, a Academia ICE mobiliza uma rede formada por mais de 158 professores de 73 Instituições de Ensino Superior (IES) de todo o País, a fim de fortalecer as temáticas de Investimentos e Negócios de Impacto nos três pilares: ensino, pesquisa e extensão.

Na primeira fase desta edição, o prêmio contou com a participação de um time voluntário composto por 28 docentes que representaram 24 IES de 12 estados diferentes, distribuídos nas cinco regiões do País. Para a segunda fase, a premiação teve a participação de seis docentes localizados em cinco diferentes estados do País.

A Rede Academia ICE também conta com a parceria de especialistas atuantes no ecossistema. Neste ano, a banca de avaliação da segunda fase contou com cinco profissionais com reconhecida atuação no setor, que trouxeram um olhar para a produção acadêmica a partir das suas experiências no campo de Investimentos e Negócios de Impacto, representando empreendedores, investidores e intermediários.

Do total de trabalhos elegíveis inscritos, 50% vieram de cursos de Administração, seguidos por 16% de cursos de Engenharia, com participação ainda de produções vindas das áreas de Arquitetura, Ciências Contábeis, Ciências da Informação, Educação, Economia, Publicidade, Sustentabilidade, entre outras. Essa diversidade de campos do conhecimento demonstra o quanto a área de Investimentos e Negócios de Impacto é multidisciplinar e como as temáticas podem ser exploradas sob diferentes perspectivas acadêmicas. Cada produção contribui com a ampliação da forma de como a agenda é abordada e, conseqüentemente, enriquece as discussões sobre o setor.

A seguir, conheça um pouco o processo de desenvolvimento dos trabalhos vencedores e a sua contribuição para as reflexões sobre o ecossistema de impacto.

TRABALHOS VENCEDORES: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO NO BRASIL

Na 8ª Edição do Prêmio Academia ICE os temas dos trabalhos vencedores abrangem a agenda de Investimentos e Negócios de Impacto e áreas correlatas como empreendedorismo social e o papel de suas lideranças, finanças sociais, inovação social e avaliação de impacto.

Pudemos observar o crescimento do número de trabalhos enviados na categoria Graduação, o que demonstra o grande interesse de estudantes iniciantes na agenda.

A importância do fomento do debate sobre o campo pelos professores é destacada na fala dos estudantes de Graduação:

"A motivação para estudar o tema se deu de um desejo inicial de falar sobre inovação e de um interesse pessoal, em comum com minha dupla, em realizar uma pesquisa que poderia trazer alguma contribuição relevante à sociedade no âmbito social e ambiental e que estivesse conectada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Durante uma aula da nossa orientadora, o tema nos chamou muita atenção e começamos a participar de *workshops* sobre o assunto, quando tivemos a certeza de que seria um tema relevante para o campo e a região estudada", diz Andressa Cristina Andrade (UFABC), coautora junto com Thais Feitoza Carnelóz (UFABC) do artigo **Mapeamento do ecossistema de inovação social e configuração dos atores do setor de agricultura urbana da região do ABC Paulista**, orientadas pela Prof.ª Dr.ª Franciane Freitas Silveira, premiado em 2º lugar na categoria Graduação.

"Fui apresentado à temática dos Investimentos e Negócios de Impacto em disciplina eletiva oferecida pela Profa. Dra. Graziella Comini, minha orientadora no TCC", afirma Pedro Henrique Santos Rafael Alves (FEA/USP), autor do trabalho **Captação de crédito privado em mercados de capitais: a emissão de debêntures e a constituição de um FIDC por Negócios de Impacto Socioambiental**, orientado pela Prof.ª Dr.ª Graziella Maria Comini, premiado em 1º lugar na categoria Graduação.

Em outras categorias, nota-se que a motivação da investigação científica na agenda de Investimentos e Negócios de Impacto está conectada com a importância

de se produzir um conhecimento que possa contribuir com o desenvolvimento do ecossistema:

"Estudar esse conteúdo durante o MBA me fez perceber que o desequilíbrio ambiental, as desigualdades sociais e todos os efeitos advindos desses fatores não podem ser, simplesmente, relegados pelos administradores na sua busca desenfreada pela viabilidade financeira do negócio. E isso me motivou a buscar mais informações a respeito dessas 'novas' iniciativas que buscam unir o lucro e a resolução de problemas socioambientais em uma mesma estrutura organizacional." Maria do Socorro Torres Silva (Universidade Federal de Campina Grande), autora do trabalho intitulado **Tensões paradoxais em negócios sociais brasileiros: um estudo de múltiplos casos**, orientada pela Prof.ª Dr.ª Suzanne Érica Nóbrega Correia, vencedor em 1º lugar na categoria Mestrado.

"O meu contato com os Negócios de Impacto e com o ecossistema de impacto começou em 2018 quando comecei a atuar no Tecnopuc, parque científico e tecnológico da PUCRS. Lá tive a oportunidade de trabalhar junto com empreendedores de impacto e me envolver com várias iniciativas dos dinamizadores de impacto do ecossistema de impacto do Brasil e do mundo." Larissa Martins Lehmen (PUCRS), autora do trabalho **Compreendendo as motivações no decorrer das fases do ciclo de vida de uma empresa social**, orientada pela Prof.ª Dr.ª Maira de Cássia Petrini, vencedor em 2º lugar na categoria Mestrado.

Em relação aos desafios, os estudantes observam que a literatura nacional sobre os Investimentos e Negócios de Impacto ainda seja escassa; mas esse desafio tem demonstrado ser também um incentivador para que mais estudantes desenvolvam pesquisas sobre esta agenda:

"Tendo em vista que o Empreendedorismo Social brasileiro é bastante peculiar e diversificado em suas manifestações, a aplicação de conceitos teóricos oriundos das academias norte-americana e europeia no desenvolvimento de pesquisas empíricas pode não abranger todas as particularidades do fenômeno, e isso requer um cuidado especial por parte dos pesquisadores para que não sejam ignorados aspectos importantes que emergem da essência dos objetos de estudo em seu contexto prático." Maria do Socorro Torres Silva.

"Há uma relativa dificuldade em encontrar referências bibliográficas em publicações acadêmicas, principalmente no tocante ao campo do investimento de impacto, ao mesmo tempo em que isso se traduz na oportunidade de que toda pesquisa feita com rigor acadêmico tenha potencial de contribuir, mesmo que marginalmente, para o referencial teórico de trabalhos futuros." Pedro Henrique Santos Rafael Alves.

*"Durante alguns anos, quando olhávamos para os Negócios de Impacto no Brasil, nos incomodava mirar apenas para a tensão entre o social e o econômico, pois sabíamos que esse fenômeno era mais complexo." Priscila Keller (UDESC), autora do trabalho **A Gramática do Impacto: a figura complexa dos Negócios de Impacto no Brasil**, orientada pela Prof.ª Dr.ª Graziela Dias Alperstedt, vencedor em 1º lugar na categoria Doutorado.*

A maioria dos estudantes considera que a presença de um corpo docente forte e atualizado sobre o campo foi fundamentais para o desenvolvimento dos trabalhos:

*"Tive amplo suporte, em especial da minha orientadora, o que me possibilitou participar de congressos e ir para o doutorado sanduíche nos Estados Unidos." comenta Mariana Brunelli, autora do artigo **Liderança em empreendimentos sociais: revelando os atributos essenciais de liderança para empreendedores sociais**, orientada pela Prof.ª Dr.ª Flávia Cavazotte, vencedor em 2º lugar na categoria Doutorado.*

Desenvolver as pesquisas durante a pandemia foi limitante em muitos pontos, como o contato direto e a observação dos objetos de estudo, mas também ampliou a possibilidade de realização de pesquisas e entrevistas de forma remota, assim como o engajamento dos entrevistados:

"Ter iniciado minha pesquisa em um contexto em que o digital e as videochamadas já eram o comum sem dúvida foi fundamental para que as interações com os entrevistados pudessem ser feitas em maior número, a zero custo de tempo por deslocamento." Pedro Henrique Santos Rafael Alves.

"A pandemia foi um desafio em relação às aulas do mestrado, senti que perdi muito do contato com os colegas em sala de aula. Porém, acredito que tenha auxiliado na questão das entrevistas, pois consegui realizar entrevistas remotas com mais facilidade tendo em vista que as pessoas já estavam acostumadas com esse 'novo' tipo de comunicação." Larissa Martins Lehmen.

Em relação à continuidade do desenvolvimento de pesquisas no ambiente acadêmico, os estudantes ressaltam a vontade de dar prosseguimento em suas investigações e alguns mencionam o desejo em conciliar a produção de conhecimento acadêmico com a prática no ecossistema de impacto, já que alguns já estão inseridos no mercado de trabalho.

Nesta edição, todos os trabalhos vencedores foram orientados por professoras, que destacaram a importância da premiação como reconhecimento interno dentro das universidades e um propulsor da disseminação do conhecimento para o ecossistema:

"Eu fico muito orgulhosa quando um aluno recebe esse reconhecimento. Sabemos da importância que o prêmio possui na própria faculdade e o quanto ele é importante. O que mobilizou a realização deste trabalho pelo estudante foi não deixar este conhecimento restrito e disseminá-lo para o ecossistema e para outros empreendedores." Profª Dr.ª Graziella Maria Comini.

DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO DA AGENDA DE INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO E PERSPECTIVAS FUTURAS

Além de realizar um chamamento nacional para inscrições de trabalhos na área de Investimentos e Negócios de Impacto e selecionar os trabalhos com maior destaque no campo, o Prêmio Academia ICE também tem como objetivo disseminar os trabalhos para que um público cada vez mais amplo, de todos os setores, tenha acesso ao conhecimento produzido no País.

"Para nós é um orgulho reunir em uma publicação trabalhos que, sem dúvida, farão a diferença no campo dos Investimentos e Negócios de Impacto. Temos uma grande oportunidade de divulgar esses trabalhos e um compromisso a cada edição que eles circulem e cheguem também a outros atores, além de disseminá-los na academia." Adriana Salles Mariano, gestora do Programa Academia.

Para Rachel Stefanuto, docente que compõe a supervisão técnica do prêmio desde a sua primeira edição,

"É um privilégio poder acompanhar o crescimento e a expansão do prêmio para todo o Brasil. Ele tem crescido em qualidade e em diversidade das temáticas abordadas, com o envolvimento de novas áreas do conhecimento, para além, por exemplo, da Administração e Economia que predominaram nos primeiros anos. Nestes anos todos não houve queda na qualidade dos trabalhos, mesmo durante o período de pandemia. É perceptível a expansão do prêmio por todas as regiões do País, assim como o crescimento do número de IES que se engajaram durante esse período. Nossos desafios agora relacionam-se com a expansão da premiação tanto para o interior dos estados brasileiros quanto para as IES e os docentes que ainda não participam do prêmio e que ainda não fazem parte da Rede Academia".

Para atores do campo, como Cássio Aoqui, fundador e sócio da ponteAponte, esta premiação torna-se cada vez mais necessária ao contexto brasileiro:

"O Prêmio Academia ICE é fundamental para o ecossistema por uma série de razões. Primeiramente, são raras as premiações que atingem a sua 8ª edição, ou seja, que tem uma estratégia de longo prazo para fomentar o campo como um todo. Além disso, em um momento de desmonte de políticas educacionais e de apoio à pesquisa, sobretudo nas universidades públicas, torna-se essencial esse tipo de fomento. E, por fim, destaco a estratégia de identificar, mapear, reconhecer e apoiar pesquisadoras e pesquisadores de todo país, sejam aqueles que estão iniciando a sua trajetória na pesquisa científica, sejam aqueles que já estão consolidados, por meio de uma estratégia de atuação em rede e de integração com outras redes - nacionais e internacionais - incentivo à pesquisas colaborativas e outros elementos essenciais para evolução do campo científico e do ecossistema como um todo no Brasil".

Os realizadores ICE, em parceria com o Fundo Vale e Cosan, e a ponteAponte, que esteve à frente da implementação desta edição, agradecem e parabenizam mais uma vez a todas, todos e todes os inscritos nesta edição, que contribuem significativamente para o desenvolvimento do campo de Investimentos e Negócios de Impacto nos aspectos teóricos e empíricos presentes em suas pesquisas.

A seguir, apresentaremos os seis trabalhos vencedores, dos quais três estão disponíveis para a leitura na íntegra e os demais aguardam a análise de revistas científicas antes de poderem ser publicados nesta edição. Incluímos um *link* para a leitura das teses de doutorado das vencedoras, disponíveis de forma *on-line* nas bibliotecas digitais das universidades.

Desejamos que sirvam de referência e inspiração para o campo e candidatos de edições futuras.

BOA LEITURA!

REALIZAÇÃO

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL – ICE

O Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) é uma organização da sociedade civil criada em 1999 por empresários e investidores comprometidos com inovações sociais e iniciativas transformadoras para promover a inclusão social e a redução da pobreza no País. Desde 2012, atua pelo fortalecimento do ecossistema de Investimentos e Negócios de Impacto no País, articulando líderes transformadores e organizações, gerando e divulgando conhecimento, e executando projetos em colaboração com atores estratégicos desse campo.

Saiba mais: www.ice.org.br

PARCEIRO TÉCNICO

PONTEAPONTE

A ponteAponte é uma consultoria do campo socioambiental criada em 2011 com foco em qualificar o investimento social privado de empresas, institutos e fundações, escalando seu impacto por meio de três frentes de atuação: estratégia de investimento e responsabilidade social, chamadas de Impacto Social e potencialização.

Saiba mais: www.ponteaponte.com.br

PARCERIA

COSAN

A Cosan é uma *holding* comprometida com o desenvolvimento sustentável do Brasil e que, cada vez mais, investe em negócios dedicados à logística integrada e à diversificação da matriz energética brasileira. Com um portfólio único de ativos, uma gestão comprometida com excelência operacional e sustentabilidade em todas as ações, é um dos maiores grupos econômicos do Brasil, movimentando o dia a dia de indústrias e pessoas por meio do trabalho de quase 40 mil profissionais que sonham e correm atrás para fazer a diferença.

Saiba mais: <https://www.cosan.com.br/>

FUNDO VALE

O Fundo Vale é um fundo de fomento e investimento criado pela Vale, que visa impulsionar Negócios de Impacto Socioambiental positivo. Atua a fim de fortalecer uma economia sustentável, justa e inclusiva. De forma estratégica são apoiados desde negócios de modelos de negócio inovadores até arranjos financeiros e instrumentos que permitam dar escala a uma economia mais sustentável. Análises objetivas, dados concretos e a experiência de quem vive os problemas em seu dia a dia acompanham todas as escolhas. Além disso, o Fundo Vale colabora para o alcance das nossas metas de sustentabilidade.

Saiba mais: <http://www.fundovale.org/>





1º LUGAR GRADUAÇÃO

**PEDRO HENRIQUE SANTOS
RAFAEL ALVES**

ORIENTADORA

**GRAZIELLA MARIA COMINI
(FEA/USP)**



**CAPTAÇÃO DE CRÉDITO
PRIVADO EM MERCADOS
DE CAPITAIS: A EMISSÃO
DE DEBÊNTURES E
A CONSTITUIÇÃO
DE UM FIDC POR
NEGÓCIOS DE IMPACTO
SOCIOAMBIENTAL**

Faculdade de Economia, Administração,
Contabilidade e Atuária/USP



RESUMO

A realidade brasileira acumula desafios de ordem social e ambiental que podem ser solucionados pela atuação de modelos de negócios inovadores que possuem, como *core business*, intencionalidade de gerar impacto positivo. Identificados como Negócios de Impacto Socioambiental (NIS), representam a ponte entre os dois lados de um abismo ideológico que até então separava capital e propósito, mas ainda se deparam com um segundo desfiladeiro que os impede de acessar o recurso financeiro necessário ao financiamento de sua expansão em estágios mais avançados de crescimento e escala – o que tradicionalmente é feito por empresas através do chamado mercado de capitais. Felizmente, a atuação pioneira de organizações do ecossistema tem, pouco a pouco, mudado essa realidade, de forma que este estudo busca trazer à luz dois exemplos de Negócios de Impacto lançando mão de mecanismos de captação de crédito privado em mercados de capitais: a emissão de debêntures e a constituição de um Fundo de Investimento em Direitos Creditórios (FIDC), compreendendo as vantagens e desvantagens associadas a cada um. Para tanto, optou-se pelo uso de metodologia de propósito exploratório e abordagem qualitativa, com a condução de entrevistas semiestruturadas a fim de que fossem capturadas as impressões dos entrevistados, diretamente envolvidos no processo de estruturação dos dois casos analisados: a emissão da primeira debênture de impacto social no País, realizada em favor do Programa Vivenda; e a constituição de um FIDC para financiar os clientes da Alba Energia. Dentre os resultados obtidos, destaca-se que a definição do mecanismo ideal para cada negócio se inicia no pleno entendimento sobre seu estágio de desenvolvimento, seu grau de atratividade de receita e da inteligência de crédito que possui, para além do estágio de maturidade de seus empreendedores e da facilidade da empresa em encontrar investidores para a operação, uma vez que o conjunto desses fatores encaminhou os casos analisados para um mecanismo em detrimento ao outro. As limitações do estudo feito estão relacionadas ao potencial viés na perspectiva dos entrevistados, sendo sugestão para trabalhos futuros ampliar a escuta a diferentes atores (por exemplo, investidores, empreendedores e outras organizações intermediárias envolvidas), capturando percepções adicionais a serem incorporadas a esta análise.

PALAVRAS-CHAVE: Negócio de Impacto Socioambiental. Debêntures. Fundos de Investimento em Direitos Creditórios.

ABSTRACT

The Brazilian reality accumulates social and environmental challenges that could be solved by innovative business models whose intention and core business are to generate positive impact. Hence, the so-called social businesses represent the union between the two sides of an ideological abyss between capital and purpose, however, there is still a second gap that blocks their path to the private credit traditionally available at capital markets. Fortunately, pioneering actions of some organizations is, little by little, changing this reality. In this sense, this study aims to understand the advantages and disadvantages of using two of the possible mechanisms for financing impact businesses: debentures and credit funds. In order to do so, this study uses a methodology with an exploratory purpose and a qualitative approach, with the conduction of semi-structured interviews as to capture the impressions of the interviewees – directly involved in the process of structuring the cases analyzed: the issuance of the first social impact debenture in Brazil, carried out in favor of Programa Vivenda; and the establishment of a credit fund to finance Alba Energia's clients. Among the obtained results, a highlight is that the definition of the ideal mechanism for social businesses seeking the same path requires the full understanding of its development stage, revenue attractiveness and credit intelligence, as well as its entrepreneurs' stage of maturity. The limitations of the study are related to the potential bias in the interviewees' perspectives, so a suggestion for future papers is to listen different actors (for example, investors, entrepreneurs and other intermediary organizations), capturing additional insights to this analysis.

KEYWORDS: Social businesses. Debentures. Credit funds.

1 INTRODUÇÃO

A desigualdade brasileira é tamanha que um quarto de toda a riqueza produzida pelo País está concentrada em 1/100 de sua população (OXFAM BRASIL, 2017). Evidenciados por dados como esse, os contrastes da vida cotidiana nacional reafirmam a importância de modelos de negócio inovadores, criados especificamente para endereçar problemas de natureza social e/ou ambiental, lançando mão, para tanto, de mecanismos de mercado: os chamados Negócios de Impacto Socioambiental (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Conciliando duas lógicas até então consideradas imiscíveis, Negócios de Impacto atravessam o abismo ideológico que antes separava capital de propósito. Fazem isso a partir da mais variada sorte de modelos jurídicos – entre empresas, associações ou cooperativas (ALIANÇA, 2015) – e de nomenclaturas, entre "negócios sociais, inclusivos, socioambientais, com soluções de impacto social e ambiental, de impacto social, de impacto da periferia, e empreendimentos sociais" (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020, p. 481), sendo denominador comum a todas essas possibilidades o fato de serem modelos de negócio que têm como objetivo tanto a geração de valor socioambiental quanto a de valor econômico (ALIANÇA, 2015) – e que, por isso, vendem produtos ou serviços, atuando sob lógica do mercado.

Nesse sentido, Negócios de Impacto demandam uma estrutura de capital que seja eficiente no financiamento de suas atividades e que evolua junto com o modelo de negócio em si para torná-lo perene e efetivamente sustentável: social, ambiental e financeiramente. Embora as discussões tradicionais considerem que uma empresa escolherá sua fonte de financiamento pelo menor custo, nem sempre é verdade que esse rol de opções de fato exista, uma vez que a incidência de economias de escala e escopo no mercado financeiro e a incerteza associada a empresas de menor porte faz com que elas tenham dificuldade em acessar produtos financeiros diferentes daqueles usualmente oferecidos por bancos (FAULKENDER; PETERSEN, 2003).

Na medida em que apenas 11% dos Negócios de Impacto nacionais estão em fases de pré-escala e escala – mais avançadas em termos de desenvolvimento (PIPE.SOCIAL, 2021) –, a realidade do ecossistema é a descrita por Faulkender e Petersen (2003): empresas menores, limitadas em termos de possibilidades de capital. Em função disso, ainda são poucos os casos de Negócios de Impacto valendo-se de mecanismos de captação de crédito privado (i.e., não bancário) em mercados de capitais (i.e., bolsas de valores, corretoras e outras instituições financeiras que distribuem valores mobiliários).

Assim, é **objetivo geral** deste trabalho trazer à luz dois exemplos de Negócios de Impacto utilizando dois dos possíveis mecanismos de captação de crédito privado em mercados de capitais: debêntures e Fundos de Investimento em Direitos Creditórios – FDICs –, compreendendo as vantagens e desvantagens associadas a cada um desses mecanismos.

Isso é feito a partir do entendimento e da análise de dois casos brasileiros: a emissão da primeira debênture de impacto social no País, realizada em favor do Programa Vivenda – Negócio de Impacto Social que promove reformas profissionais para famílias que vivem em condições de vulnerabilidade em comunidades de baixa renda em São Paulo – em operação responsável por captar R\$ 5 milhões para o negócio e, assim, oferecer menores taxas de juros às famílias de classe D por ele atendidas; e a constituição de um Fundo de Investimento em Direitos Creditórios (FDIC) para financiar os clientes da Alba Energia – Negócio de Impacto Socioambiental que oferece energia limpa (solar) para famílias e negócios de diferentes tipos e tamanhos em Minas Gerais –, veículo de investimento que, assim como a debênture do Programa Vivenda, também objetiva facilitar o acesso a crédito por seus clientes, eliminando a necessidade de que recorram a instituições bancárias para o financiamento dos produtos ofertados pela empresa.

São **objetivos específicos** deste trabalho:

- Identificar as condicionantes/os fatores restritores para o uso desses mecanismos, levando em consideração o ciclo de vida do empreendimento;
- Caracterizar e comparar os riscos e custos associados aos dois mecanismos;
- Compreender vantagens e desvantagens para o negócio;
- Mapear os aprendizados obtidos com a utilização dos mecanismos; e
- Propor ações para ampliar o uso desses mecanismos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os principais aspectos relacionados à conceituação de Negócios de Impacto Socioambiental, das diferentes fases de sua jornada de desenvolvimento e de dois mecanismos de financiamento que lhes são possíveis: debêntures e Fundos de Investimento em Direitos Creditórios – FIDCs.

2.1 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

Ao assumir a liderança da Sociedade Mont Pèlerin e publicar o artigo "A responsabilidade social dos negócios é aumentar os lucros", Milton Friedman estruturou o alicerce da primazia do acionista e dos mercados livres sem restrições (HART, 2019), ortodoxamente defendidos pela chamada Escola de Chicago.

Ainda segundo Hart (2019), somente com a crise financeira de 2008 é que tivemos um momento de virada em relação à hegemonia consolidada por tal escola de pensamento "profit-first" e aos profundos índices de desigualdade, marginalização e caos ambiental que dela decorrem. Nesse contexto, os chamados Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) surgem como iniciativas que buscam reduzir os profundos contrastes percebidos mundo afora, lançando mão, para tanto, de mecanismos de mercado que viabilizem atividades core benéficas para a sociedade e para o planeta.

Conforme definido na Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil (Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, 2015, p. 5), constituem "empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que produzem resultado financeiro positivo de forma sustentável". Ainda segundo a Aliança, podem se declarar Negócios de Impacto as associações, cooperativas e empresas (incluindo organizações da sociedade civil com geração de receita ou com negócio social e negócios com missão social/ambiental com ou sem restrição na distribuição de dividendos), independentemente de seu formato jurídico, desde que plenamente comprometidos com suas missões sociais ou ambientais e geradores de impacto positivo e monitorado, além de orientados pela lógica econômica e detentores de práticas de governança efetiva.

Trata-se, portanto, de negócios criados com a intencionalidade de resolver um problema socioambiental utilizando regras de mercado. Essa definição, proposta por Comini, Barki e Aguiar (2012), é a da qual este trabalho se valerá.

2.2 FASES DA JORNADA

Oliveira Filho e Izzo (2019, p. 191) organizam modelos de negócios em dois grandes grupos:

(i) as **startups** e **scaleups**, empresas majoritariamente de base tecnológica que buscam crescimento acelerado e soluções de larga escala; e (ii) os **outros tipos de negócio**, englobando todas as demais empresas, de base tecnológica ou não, para as quais os empreendedores buscam resultados financeiros saudáveis, crescimento adequado à solução e/ou ao seu estilo de vida, sem necessariamente buscar escala ou replicabilidade.

Ao fazê-lo, os autores destacam que a motivação para empreender pode partir de diferentes pontos, de forma que nem todo empreendedor siga sua jornada com a ambição de gerar o próximo unicórnio brasileiro – termo surgido na última década para designar *startups* cujo valor de mercado supere a marca de 1 bilhão de dólares. Nesse sentido, afirmam que os empreendedores do segundo grupo (os "outros tipos de negócio") objetivam mudar a vida de seus clientes, construir cadeias de valor justas e gerar empregos de qualidade, sem que incorram, em contrapartida, na pressão das sucessivas rodadas de captação necessárias às *startups* e *scaleups* no financiamento de seu crescimento exponencial e garantia de *valuation* atrativo para a renovação de investidores a partir de cheques cada vez maiores.

Na medida em que os dois Negócios de Impacto que serão analisados por este trabalho (o Programa Vivenda e a Alba Energia) estão melhor representados pelas *startups* e *scaleups*, a seguir caracterizam-se os três estágios de desenvolvimento propostos por Oliveira Filho e Izzo (2019) para este grupo:

- **1º estágio: startup** – momento inicial, em que a empresa deixa de ser uma ideia para tornar-se realidade. O produto ou serviço que comercializa ainda precisará ser aceito e validado por seus potenciais clientes, de forma que a habilidade de corrigir a rota com base nos aprendizados obtidos com a introdução ao mercado seja, neste ponto, fundamental.
- **2º estágio: crescimento** – rompida a barreira inicial de introdução ao mercado, a empresa gera receita a partir de seus primeiros clientes. No entanto, ainda é cedo para atestar sua viabilidade financeira ou potencial de escala

de seus produtos/serviços. Neste ponto, é preciso que busque margens saudáveis de forma a se consolidar e crescer de forma rápida.

- **3º estágio: *scaleup*** – superadas as principais dúvidas sobre a sustentabilidade financeiro-operacional da empresa, é seu momento de escala. O foco deve estar em eficiência produtiva e na eventual identificação de novas oportunidades para o negócio.

Para viabilizar sua evolução ao longo destes três estágios, Negócios de Impacto demandarão recursos financeiros. Nesse sentido, Oliveira Filho e Izzo (2019) destacam que os mecanismos usualmente acessados por Negócios de Impacto Socioambiental são essencialmente semelhantes aos utilizados por empresas tradicionais, ainda que certos atores se dediquem exclusivamente ao financiamento de NIS. Assim, desde que determinado Negócio de Impacto esteja enquadrado nos pré-requisitos da organização financeira, não se observam impedimentos para seu financiamento por entidades tradicionais. Em contrapartida, atores do ecossistema de investimentos e Negócios de Impacto posicionam-se de forma claramente restritiva com relação à intencionalidade do capital aportado, ou seja, não são esperados casos de empresas tradicionais financiadas por atores de impacto.

Dessa forma, a seguir categorizam-se os dois mecanismos de captação de que se valeram os casos analisados por este trabalho: debêntures e FIDCs, tradicionalmente utilizados por empresas "*profit-first*", mas ainda recentes no ecossistema de investimentos e Negócios de Impacto.

2.3 DEBÊNTURES

Etimologicamente, as debêntures têm sua origem na língua latina "(voz passiva do verbo *debeor, deberis, deberi sum* = ser devido), por se iniciarem os recibos ou títulos de dívida com as palavras latinas *debentur mihi*, são-me devidos, devem-me" (PEIXOTO, 1973, p. 150, grifo nosso).

No Brasil, foram oficializadas pela Lei n. 6.385 de 7 de dezembro de 1976 como valores mobiliários (BRASIL, 1976) – "investimento oferecido ao público, sobre o qual o investidor não tem controle direto, cuja aplicação é feita em dinheiro, bens ou serviços, na expectativa de lucro, não sendo necessária a emissão do título para a materialização da relação obrigacional" (MATTOS FILHO, 1985, p. 47). Adiciona-se ao ponto que a negociação de valores mobiliários se dá no mercado de capitais.

Por sua vez, a Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro e a Associação Brasileira das Companhias Abertas as definem como papéis "representativos

de dívida de médio e longo prazos que asseguram a seus detentores (debenturistas) direito de crédito contra a companhia emissora" (ANDIMA; ABRASCA, 2008, p. 1). Com relação à flexão de número em "detentores", Marlon Tomazette elucida que:

A companhia divide a soma pretendida em vários títulos emitidos em série. Quem subscreve o título está emprestando dinheiro para a emitente, e em contrapartida objetiva recebimentos anuais parciais, ou outras vantagens que tais valores mobiliários podem assegurar, ou ao menos a restituição dos valores emprestados no vencimento. (2004, p. 291-292, grifo nosso)

Apenas uma S/A, seja ela de capital aberto ou fechado, estará legalmente habilitada a captar recursos via debêntures (ANDIMA; ABRASCA, 2008). Isso posto, dois caminhos são possíveis: realizar a colocação (emissão) de forma pública ou privada – a rigor: "ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários" (Instrução CVM 400/03) ou "ofertas públicas de valores mobiliários distribuídas com esforços restritos" (Instrução CVM 476/09), respectivamente.

Enquanto emissões públicas (de valores mobiliários em geral, inclusive de debêntures) são destinadas a investidores qualificados, ou seja, investidores que possuam aplicações financeiras em valor igual ou superior a R\$ 1 milhão e que atestem essa informação por escrito, nos termos da Instrução CMV 400/03, e só possam ser feitas por uma S/A de capital aberto; emissões privadas são destinadas exclusivamente a investidores profissionais, isto é, pessoas físicas ou jurídicas que possuam mais de R\$ 10 milhões em produtos financeiros, instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central ou fundos de investimento, dentre outras possibilidades previstas no texto legal da Instrução CVM 476/09. Em função de tal particularidade em termos de público-alvo, emissões privadas ficam dispensadas de registro junto à CVM.

Na medida em que o registro CVM não é necessário, emissões privadas possuem custo inferior às públicas. Além disso, a contratação de uma agência de *rating* para avaliar o risco de crédito associado à operação não é obrigatória em emissões privadas. Tanto o registro quanto o *rating* são mecanismos utilizados para reduzir a assimetria de informação entre investidores das emissões públicas, na medida em que sua distribuição envolve mais investidores, ou seja, é mais pulverizada.

Em emissões privadas, é "permitida a procura de, no máximo, 75 (setenta e cinco) investidores profissionais, conforme definido em regulamentação específica; e os

valores mobiliários ofertados deverão ser subscritos ou adquiridos por, no máximo, 50 (cinquenta)" (Instrução CVM 476/09, p. 4). Espera-se, portanto, que os investidores de emissões privadas possuam certo grau de proximidade à companhia emissora, na medida em que Eizirik (1995) afirma terem os investidores profissionais elevado poder de barganha e serem plenamente capazes de assumir os riscos envolvidos na operação.

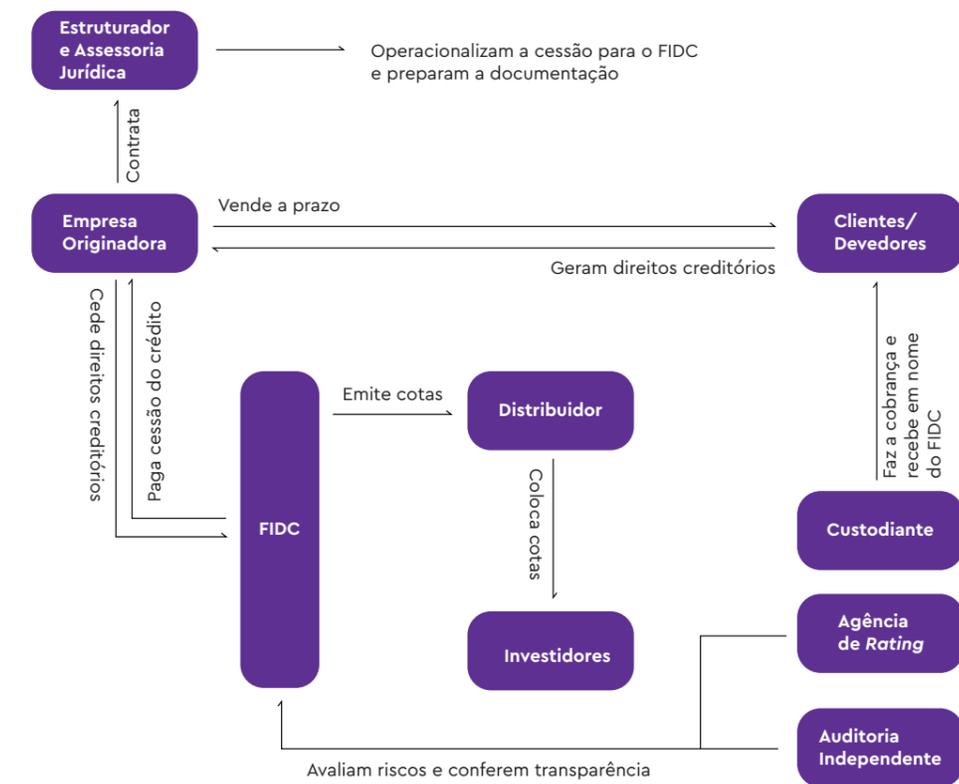
2.4 FUNDOS DE INVESTIMENTO EM DIREITOS CREDITÓRIOS: FIDCS

Fundos de Investimento são veículos que reúnem investidores que compartilham valores mobiliários entre si. Na linguagem jurídica, quando bens e direitos são compartilhados entre duas ou mais pessoas, pode-se utilizar o termo "condomínio" para representar aquilo que é compartilhado ou a situação em que ocorre o compartilhamento. No caso dos Fundos de Investimento em Direitos Creditórios (FIDCs), o patrimônio dos condôminos (ou cotistas) deve ser no mínimo 50% destinado a aplicações em direitos creditórios (B3, 2020).

Regulamentados pela Instrução CVM n. 356 de 17 de dezembro de 2001, os FIDCs foram criados com o objetivo de oferecer às empresas nova opção de financiamento que não estivesse ligada ao sistema bancário. Para tanto, valem-se da chamada securitização: transformação de recebíveis em lastro para títulos ou valores mobiliários a serem emitidos posteriormente (LUXO, 2010).

Apenas investidores qualificados, ou seja, que possuam ao menos R\$ 1 milhão em ativos financeiros (AMBIMA, 2015), podem investir em FIDCs. A constituição de um FIDC também depende de ao menos seis outros atores (empresa originadora, estruturador, assessoria jurídica, custodiante, agência de risco e empresa de auditoria). A Figura 1, a seguir, organiza tais atores e suas respectivas responsabilidades.

FIGURA 1 – ATORES E RESPONSABILIDADES DA CONSTITUIÇÃO DE UM FIDC.



Fonte: elaborada pelo autor a partir de AMBIMA, 2015.

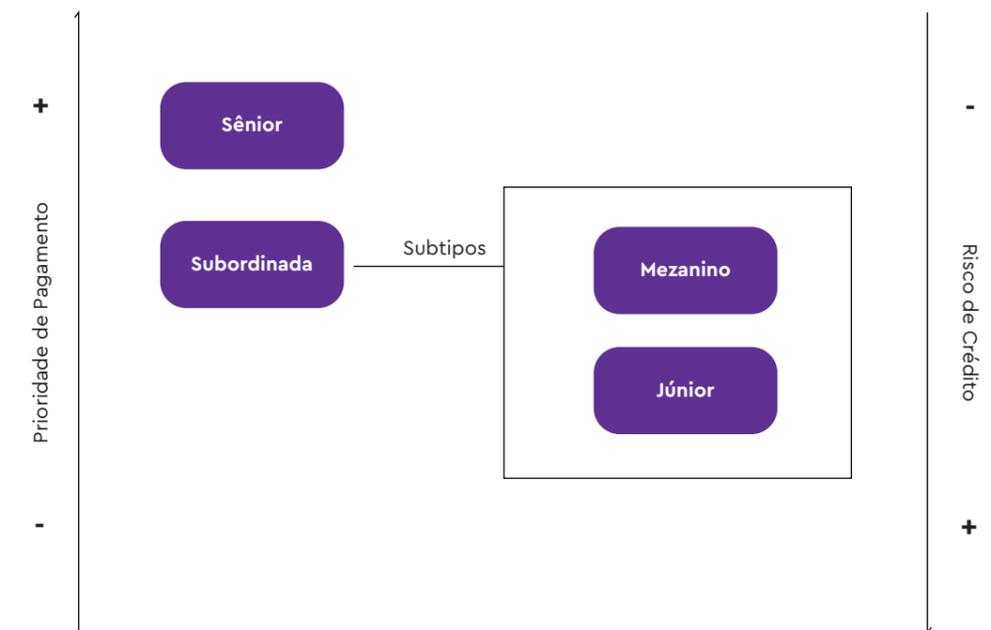
O fluxo inicia-se na chamada empresa originadora, que vende produtos ou serviços a prazo. Os valores devidos por seus clientes geram um direito creditório à originadora (direito de receber os valores emprestados). Entra em cena o FIDC, a quem a empresa originadora cede tais direitos, adiantando seu recebimento a partir de uma taxa de desconto predeterminada. Sob esse aspecto, pode-se entender a cessão de direitos creditórios a um FIDC como operação de adiantamento de recebíveis.

Para identificar os impactos desse adiantamento sobre seu balanço, escolher outros parceiros e selecionar os recebíveis que serão cedidos, a empresa originadora geralmente conta com o apoio de um estruturador. Tanto os contratos de cessão quanto a documentação geral do fundo (regulamento e prospecto de emissão) demandam a contratação de um escritório de advocacia.

Uma vez formalizado o FIDC, os direitos creditórios que lhe são cedidos passam a compor seu patrimônio líquido, que é dividido em cotas e colocado à disposição de investidores através da figura de um distribuidor. Apesar de os direitos creditórios constituírem o FIDC, os clientes/devedores não lidarão diretamente com ele, pois tanto a cobrança quanto o recebimento dos valores devidos são feitos por um agente custodiante, que atua em nome do fundo no exercício financeiro do seu direito de recebimento.

As cotas de um FIDC dividem-se em duas classes: sênior e subordinada. A diferenciação entre elas se realiza em eventos de amortização, resgate e distribuição de dividendos: seniores com prioridade sobre subordinadas. Com o mesmo racional de priorização, as subordinadas também podem ser divididas em dois grupos: mezanino e júnior, sendo a cota mezanino intermediária em termos de risco (ANBIMA, 2015). Na Figura 2, a seguir, organizam-se tais tipos de cotas, observando-se as diferentes exposições a risco de crédito inerentes a cada uma. A mesma lógica de classificação (entre sênior, mezanino e júnior), tipicamente pertencente aos FIDCs, pode ser replicada em outros mecanismos de investimento, como debêntures, CRIs e CRAs.

FIGURA 2 – TIPOS DE COTAS.



Fonte: elaborada pelo autor a partir de ANBIMA, 2015.

Observa-se que, quanto maior a *prioridade* de pagamento, menor o risco de crédito. Em função disso, é esperado que parte ou a totalidade das cotas subordinadas fiquem em posse da empresa que origina os direitos creditórios, que arcará com a primeira perda em eventual inadimplência.

3 METODOLOGIA

Optou-se pelo uso de metodologia de propósito exploratório e abordagem qualitativa, na medida em que sua finalidade é a de "promover uma compreensão inicial do conjunto do problema de pesquisa" (MALHOTRA, 2001, p. 156). Considerando que o método qualitativo tem como ponto de partida a perspectiva do entrevistado, a estratégia de coleta de dados pautou-se na condução de entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro estabeleceu as seguintes perguntas mínimas:

- Existiam no negócio fatores específicos que guiaram a escolha pelo mecanismo?
- Quais os principais riscos e custos associados?
- Qual é a sua percepção sobre as principais vantagens e desvantagens para o negócio?
- Quais lições foram aprendidas com o processo de estruturação?
- Que recomendações daria para outros negócios que buscassem seguir o mesmo caminho?

Destaca-se que Manzini (1991) estabelece ser uma entrevista semiestruturada orientada por:

um objetivo sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. [...] É mais adequada quando desejamos que as informações coletadas sejam fruto de associações que o entrevistado faz, emergindo, assim, de forma mais livre. (MANZINI, 1991, p. 154)

Os atores entrevistados para elaboração deste trabalho (aqui referidos como Entrevistado A e Entrevistado B) possuem ampla experiência nos mercados em que atuam e foram corresponsáveis pelo desenho e a execução dos mecanismos estudados: o Entrevistado A é cofundador de uma *venture builder* que investe em *startups* de impacto, dentre elas o Programa Vivenda; e o Entrevistado B é associado de um fundo de *private equity early-growth* que investe em Negócios de Impacto em estágios mais avançados de desenvolvimento, dentre eles a Alba Energia. Assim,

considera-se positiva a prerrogativa de realizarem conexões com pontos inicialmente não previstos em roteiro.

A fim de complementar as informações obtidas com as entrevistas realizadas, o levantamento de dados secundários também foi utilizado, pautado principalmente em trabalhos publicados, relatórios setoriais e reportagens sobre os casos estudados. Para análise dos dados coletados, foi escolhida a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), cuja intenção é a inferência e/ou interpretação das informações inicialmente recebidas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A EXPERIÊNCIA DO PROGRAMA VIVENDA

4.1.1 SOBRE O NEGÓCIO

Quarenta por cento da população mundial viverá em moradias precárias em 2030 (UN-HABITAT, 2010). Essa é a projeção do Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos sobre o desafio global que cerca a questão da moradia, agravada a nível local pelo fato de que, em 2021, a necessidade por habitação de qualidade manifesta-se como uma demanda existente para aproximadamente 78% da população brasileira (IMPACTA NORDESTE, 2021).

Com a missão de contribuir para a solução dessa problemática a partir da democratização do acesso a moradias saudáveis, em 2013 nasceu o Programa Vivenda, Negócio de Impacto Social baseado em São Paulo (capital) que oferece reformas domésticas a famílias em situação de vulnerabilidade econômica, atuando sobre quatro dimensões críticas à execução de reformas em comunidades: acesso a crédito, à assistência técnica (projeto e gestão), a materiais de construção (o que e quanto comprar; onde estocar) e à mão de obra qualificada (ASSAD, 2012).

No endereçamento dessas questões, o Vivenda buscou sua validação no mercado a partir da venda de kits de reformas por cômodos, focados na melhoria das condições de higiene dos principais ambientes de uma casa e da qualidade de vida de seus moradores: kit banheiro (impermeabilização, revestimento, conserto de vazamentos e eliminação de fungos); kit cozinha (aplicação de pisos, azulejos e forros); kit quarto (combate ao mofo e acabamento); kit sala (abertura de janelas, elementos vazados

e acabamento); e kit área de serviço (impermeabilização, conserto de vazamentos, combate ao mofo e aplicação de pisos e azulejos). Ao contratar um dos kits de reforma, cuja execução em média leva seis dias, o cliente recebe um "pacote completo" que inclui planejamento, material, mão de obra, gestão e parcelamento facilitado.

Oito anos após sua fundação, o Vivenda hoje experimenta novo modelo de atuação focado em escala e estruturado em três pilares:

- O Instituto Vivenda, que forma e conscientiza arquitetos sociais (disseminando conhecimento dentro das universidades, puxando arquitetos para a discussão do propósito e da possibilidade de ele se tornar o profissional nesse contexto de atender a população em situação de vulnerabilidade), e gera obras subsidiadas para os mais vulneráveis (atendendo àqueles moradores que não têm condição de pagar uma parcela e estão fora da estrutura de financiamento);
- A Vivenda Play, que oferece programas periódicos de formação para arquitetos sociais, transformando-os em "arquitetos da causa" que atuam nas reformas subsidiadas; e
- A Plataforma Nova Vivenda, *hub* de conexões que viabilizem moradias dignas, composto por quatro produtos:
 - *Casa Nova Vivenda*, marketplace de reformas que oferece projeto, materiais, mão de obra especializada e pagamento facilitado;
 - *CX Nova Vivenda*, consultoria para negócios de habitação que busquem sustentabilidade financeira;
 - *Eixo Nova Vivenda*, facilitadora comercial que conecta depósitos de materiais de construção locais à indústria; e
 - *Tech Nova Vivenda*, que disponibiliza ao mercado tecnologias proprietárias com foco estratégico em eficiência.

4.1.2 SOBRE A DEBÊNTURE

Um dos maiores desafios enfrentados por Negócios de Impacto para sua consolidação é a busca por crédito e capital de giro. Dados do 3º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental (PIPE.SOCIAL, 2021) revelam que 44% dos pedidos de ajuda feitos por NIS estão atrelados a dinheiro e são atendidos, em sua maior parte (38%), por familiares, amigos ou fãs – FFF, na sigla em inglês.

Em contrapartida, organizações *profit-first* historicamente se valeram de um importante aliado na busca por recursos financeiros: o mercado de capitais. Ao menos até

2018, havia pouco precedente que conectasse Negócios de Impacto a essa parcela do sistema financeiro.

A partir de solução pioneira liderada por três atores que são referência em seus respectivos ramos de atuação, no entanto, observou-se a transformação desse contexto com a emissão da primeira debênture social no Brasil. Emitida pela Gaia Cred II (empresa que compõe o Grupo Gaia, um dos principais *players* brasileiros em securitização), com apoio *pro bono* da Din4mo (*venture builder* que investe em *startups* de impacto) e da TozziniFreire (escritório de advocacia *full-service* com mais de 40 anos de atuação), R\$ 5 milhões foram captados para suportar o Programa Vivenda, em operação que combinou capital filantrópico e capital privado, seguindo modelo conhecido por *blended finance*, ou financiamento misto.

Nessa estrutura, 60% do total captado, ou seja, R\$ 3 milhões, deram origem a uma debênture de emissão privada (Instrução CVM 476), integralmente destinada ao capital privado dos clientes do Itaú Private Bank. Na percepção do Entrevistado A, esse perfil de investidor possuía sensibilidade ao impacto pretendido pela emissão, mas a percepção do risco associado à operação do Vivenda (o chamado "risco favela") superaria o desejo de ter em carteira um produto de impacto social.

Por isso, 40% do valor da operação, ou R\$ 2 milhões, foram organizados em uma cota mezanino, destinada ao capital filantrópico. Para o Entrevistado A, esse montante foi de fundamental importância para o sucesso da emissão, pois, caso algum desarranjo operacional (por exemplo a inadimplência dos clientes do Vivenda) compromettesse o repagamento integral aos investidores, a primeira perda seria dos cotistas da mezanino. Ou seja, a existência dessa cota criou uma espécie de "colchão de segurança" para os cotistas seniores, que passaram a contar com prioridade de pagamento na eventual ocorrência de complicações de natureza operacional do Programa Vivenda.

Adicionalmente, na medida em que os papéis foram emitidos com prazo de dez anos e carência de cinco, isto é, pagamento dos investidores apenas a partir do sexto ano da operação, criou-se uma lógica de *revolving credit* (crédito rotativo) que alavancou os R\$ 5 milhões captados em oito vezes, chegando a R\$ 40 milhões disponibilizados como capital de giro para a empresa – os R\$ 5 milhões inicialmente captados foram dados como crédito aos clientes do Vivenda, que pagarão mensalmente suas parcelas de reforma; ao receber esses valores, em vez de precisar remunerar os debenturistas, o Vivenda fica livre para financiar novas reformas, em um ciclo que perdura pelos cinco primeiros anos da operação em que é exercido o período de carência.

Outra forma de analisar a alavancagem dessa operação é pela ótica do capital filantrópico. Na medida em que os R\$ 2 milhões da cota mezanino foram os respon-

sáveis por destravar os R\$ 40 milhões revertidos ao todo para o negócio, atesta-se seu potencial catalítico na ordem de vinte vezes, ou seja, cada Real filantrópico foi responsável por alavancar outros dezenove para o negócio.

Além disso, pensando sob a ótica da escalabilidade, destaca-se que os R\$ 40 milhões captados possibilitarão ao Programa Vivenda impactar entre 25 e 30 mil pessoas. No Brasil, apenas 21% dos municípios possuem mais que 30 mil habitantes (IBGE, 2020), ou seja, com R\$ 5 milhões por município seria possível reformar todas as casas de 79% dos municípios brasileiros, impactando 46,7 milhões de pessoas.

Dessa forma, é possível constatar o sucesso obtido pelo Programa Vivenda com a primeira debênture de impacto social do País, a qual foi, inclusive, reconhecida pelo Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos (UN-HABITAT) como prática inspiradora da América Latina para implantação da nova agenda urbana. No entanto, tal sucesso só pôde ser alcançado graças à presença de alguns fatores específicos no negócio, cujo desenvolvimento nos anos anteriores à operação foi catalisado pela atuação do *venture builder* em que trabalha o Entrevistado A.

Nesse sentido, até que o Programa Vivenda atingisse o grau de maturidade necessário para levar a mercado a operação, foi preciso desenvolver tanto o modelo de negócio quanto a capacidade de gestão da empresa, além da própria maturidade dos empreendedores para que a atração de vendas do negócio justificasse a emissão. Como em essência uma captação via debêntures é um empréstimo tomado de investidores, caso a atratividade comercial não gerasse receita suficiente para que o negócio conseguisse honrar esse passivo, o endividamento não seria sustentável. Além disso, também foi preciso desenvolver a inteligência de crédito do Vivenda para que a análise do perfil de potenciais clientes fosse eficaz no sentido de evitar inadimplência em suas vendas feitas a prazo.

Uma vez equalizadas tais questões, a emissão de um título de dívida como a feita pelo Programa Vivenda tem potencial de ser um verdadeiro divisor de águas para a jornada de qualquer empresa.

Antes da emissão, o Vivenda experimentava o início do seu período de crescimento e demandava um passo mais acelerado a mercado. Era preciso sair de um modelo mais artesanal e ter tecnologia embarcada para que pudesse trilhar sua jornada como futura *scaleup*. As debêntures tornaram isso possível na medida em que capitalizaram a empresa, acelerando seu desenvolvimento. Hoje, o Vivenda atua sob novo posicionamento como *marketplace* de reformas, com tecnologia *plug&play* proprietária que trouxe ganhos em termos de capilaridade para o negócio – passados cinco meses após essa mudança de posicionamento, já são 24 operadores de reforma espalhados pelo Brasil.

Para além da atuação do *venture builder* nessa definição e evolução do modelo de negócio e na garantia de sua atratividade de receita e inteligência de crédito, outro ator fundamental para a realização da debênture foi a Gaia Cred II Companhia Securitizadora de Créditos Financeiros S/A, pertencente ao Grupo Gaia. Na medida em que as reformas ofertadas pelo Programa Vivenda são vendidas a prazo e o valor das prestações precisa ser adequado ao perfil de baixa renda de seus clientes, mês a mês o Vivenda realiza a cessão de seus direitos creditórios via securitização, equalizando seu capital de giro a partir da antecipação do recebimento dessas parcelas, o que, do contrário, aconteceria em até 20 anos. Além disso, debêntures só podem ser emitidas por sociedades anônimas, ao passo que o Programa Vivenda se constitui como sociedade limitada. Por isso, a Gaia Cred II foi formalmente a companhia emissora da emissão.

Adicionalmente, embora a atratividade de receita do Programa Vivenda fosse suficiente para justificar a dívida contraída, os direitos creditórios que possuía à época da emissão (oriundos dos contratos fechados para reformas com pagamento a prazo) não alcançavam a cifra dos R\$ 5 milhões captados. Nesse sentido, a escolha pela debênture e a consequente modelagem da operação realizadas pelo escritório de advocacia TozziniFreire partiram do pressuposto de que outro mecanismo de menor complexidade, como um CRI (Certificado de Recebíveis Imobiliários), não poderia ser escolhido, pois demandaria direitos creditórios preexistentes – ao passo que a debênture possibilitava que os direitos creditórios oferecidos como lastro à operação pudessem ser adquiridos no futuro, decorrendo da atividade regular do negócio.

Desse pioneirismo bem-sucedido decorrem lições aprendidas pelos atores envolvidos, as quais podem ser incorporadas por outros negócios que busquem trilhar o mesmo caminho. Nesse sentido, para além das já mencionadas importâncias de ter-se consciência do estágio comercial em que o negócio se encontra (no sentido de a atração comercial ser capaz de gerar a receita necessária para repagar os investidores) e de garantir-se que a análise de crédito do perfil de seus clientes seja efetiva (evitando índices de inadimplência além do esperado), o Entrevistado A destaca a necessidade de se adaptar, no contexto das operações *blended*, a narrativa de captação aos diferentes perfis envolvidos. Isso porque a percepção de valor de investidores tradicionais (baseada em risco vs. retorno) é diferente da percepção de investidores filantrópicos (pautados principalmente pelo impacto pretendido), mas a operação precisa mostrar-se atrativa sob ambas as óticas.

Além disso, outro aprendizado apontado pelo entrevistado diz respeito à paciência: pelo fato de o viés de impacto ainda não ser a corrente dominante neste tipo de operação, o tempo necessário à captação será maior que o tradicionalmente esperado. No caso do Programa Vivenda, depois de ter-se conseguido o comprometimento

do capital catalítico via *pilot fishing* (consulta prévia aos atores potencialmente envolvidos para entendimento de percepções e desenho conjunto da operação), oito meses foram necessários para o fechamento da captação.

4.2 A EXPERIÊNCIA DA ALBA ENERGIA

4.2.1 SOBRE O NEGÓCIO

Há pouco mais de uma década, a visão de que a geração de energia limpa representaria oportunidades para novos negócios em solo nacional direcionou, em 2010, a criação da Alba Energia, Negócio de Impacto Socioambiental baseado nas cidades mineiras de Pouso Alegre e Poços de Caldas. Com o objetivo de apresentar soluções elétricas sustentáveis para a população, a Alba realiza projetos de geração distribuída de energia fotovoltaica principalmente para médias e grandes empresas localizadas em Minas Gerais e São Paulo, atendendo também residências, indústrias e fazendas nesses estados.

O termo "geração distribuída" é utilizado para designar a produção de energia elétrica no próprio local de consumo ou em espaço próximo a ele, em que é possível identificar um consumidor prioritário para a eletricidade produzida. Opõe-se, portanto, à geração tradicional (centralizada), em que o processo de geração normalmente ocorre em local distante das unidades consumidoras, sendo necessária a utilização de infraestrutura de transmissão para que cheguem aos centros urbanos.

Mesmo após a instalação de um sistema fotovoltaico, a unidade consumidora permanece ligada à rede tradicional – pois dependerá dela para ter eletricidade à noite. A manutenção dessa conexão faz com que seja possível encaminhar à rede o excedente da energia produzida pelo sistema fotovoltaico durante o dia, processo que se converte em créditos na conta de luz.

Além de referência regional no mercado de geração distribuída de energia fotovoltaica, a Alba é membro fundador do grupo G5 Solar, que reúne sete das principais empresas do setor, e da ABGD (Associação Brasileira de Geração Distribuída). Desde 2010, mais de mil projetos foram executados pela Alba, o que representa aproximadamente 215 mil toneladas mensais de CO₂ não emitido para a atmosfera, de acordo com cálculos internos da empresa.

4.2.2 SOBRE O FIDC

O principal gargalo enfrentado pelo processo comercial da Alba é a liberação do crédito para que seus clientes adquiram os painéis solares. Embora existam linhas de crédito específicas para projetos solares na prateleira dos principais bancos de varejo e de fomento do País, a liberação do recurso para que o potencial cliente da Alba feche o contrato depende, atualmente, dos critérios e processos desses atores externos, trazendo morosidade ao processo de venda que, por vezes, pode não se concretizar em função de negativa dada pela instituição financeira.

Com clareza sobre esse ponto, dois caminhos eram possíveis à empresa: capitalizar-se para oferecer crédito diretamente a seu consumidor final; ou viabilizar um veículo externo que pudesse realizar essa oferta. Sendo a Alba uma *scaleup* com receita significativa, EBITDA positivo e plano de crescimento arrojado, era importante que o caminho escolhido fosse flexível no sentido de o seu potencial de captação poder se expandir para acompanhar o crescimento futuro da empresa sem a necessidade de redesenhar a operação e lançá-la novamente ao mercado quando novas somas fossem necessárias.

Por apresentar esse potencial de expansão a médio prazo com baixo esforço, a constituição de um Fundo de Investimento em Direitos Creditórios (FIDC) foi escolhida como caminho. Isso porque, uma vez estabelecido o fundo, a autorização para o aumento do seu patrimônio líquido pode ser obtida com aprovação interna em estrutura de governança – ao passo que, se fosse escolhido o caminho da dívida (por exemplo através da emissão de debêntures), sucessivas emissões seriam necessárias para escalar o montante captado.

Além disso, outro fator determinante para a escolha do mecanismo diz respeito ao fato de ser a Alba uma empresa em menor evidência no ecossistema de impacto e relativamente desconhecida pelo mercado de capitais. Nesse sentido, a decisão pela capitalização usando títulos de dívida (i.e., debêntures) seria mais complexa sob a perspectiva do capital de relacionamento, pois faltariam conexões com investidores predispostos a abraçarem a iniciativa por já conhecerem a empresa e o impacto por ela gerado. Soma-se a isso o fato de os FIDCs possuírem regulamentação própria (CVM 356), o que conferiria respaldo adicional para potenciais investidores.

Feita a escolha pelo FIDC, R\$ 50 milhões foram definidos como patrimônio líquido inicial para sustentar o financiamento dos clientes da Alba Energia. Ainda em processo de captação, o montante está dividido entre cotas sênior (R\$ 37,5 milhões; 75%), mezanino (R\$ 7,5 milhões; 15%) e subordinada (R\$ 5 milhões; 10%). Pelo fato de a cota subordinada oferecer garantia adicional às demais por ser a primeira a

arcar com eventuais inadimplências, sua maior parte foi adquirida pela própria Alba Energia, seguindo prática comum de mercado. A cota mezanino também teve sua captação concluída, de forma que, atualmente, reste parte da cota sênior para que o FIDC se torne operacional.

Por ser um veículo externo de financiamento, o FIDC é uma entidade própria, segregada à Alba Energia. Nesse sentido, possui administração particular, coordenada por uma gestora de recursos independente chamada Mauá Capital – que recebe uma taxa de administração e gestão para fazer isso. No entanto, na medida em que o FIDC foi especificamente criado para financiar os clientes da Alba, existe grande sinergia entre o trabalho desempenhado por ambas as empresas (Mauá e Alba) no processo de desenho e captação do fundo.

Para além delas, uma terceira empresa está intimamente ligada ao processo de constituição do FIDC da Alba: o fundo de *private equity early-growth* em que trabalha o Entrevistado B. Formalmente sócio da Alba, o fundo atua, através de seu time alocado nas investidas, como coempreendedor dos negócios de seu portfólio, através de metodologia proprietária de criação de valor responsável pela aceleração do crescimento dos negócios. Dessa forma, tanto as tratativas com a Mauá quanto a garantia da implementação do FIDC em Alba são atualmente parte do escopo de trabalho do entrevistado.

Isso posto, o relatado pelo Entrevistado B permite constatar que o principal desafio para a constituição do FIDC está relacionado a uma questão regulatória da geração distribuída (G.D.) de energia no Brasil, que pode comprometer a captação dos R\$ 50 milhões necessários para que o FIDC se torne operacional. Isso porque desde 2012 uma resolução da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) estabelece isenção de imposto para G.D., fazendo com que, hoje, quem produz energia e a devolve para a rede receba crédito integral do valor que teria pago pelo uso da mesma quantidade de energia devolvida. No entanto, o custo da energia utilizada é apenas um dos cinco componentes da conta de luz dos brasileiros, que inclui tarifas pelo uso do sistema da rede (serviço de transmissão, distribuição, encargos e perdas elétricas técnicas e não técnicas). Em função disso, tramita hoje no Congresso discussão acerca de quais componentes deveriam ser descontados dos créditos recebidos por quem devolve energia à rede. Como a redução dos créditos recebidos tornaria projetos solares menos atrativos financeiramente, esse é um dos principais entraves apontados por potenciais investidores do FIDC.

Além desse, outro risco percebido, ainda que em menor grau, diz respeito à potencial inadimplência dos clientes da Alba. Uma vez feita a cessão dos direitos creditórios ao FIDC, os clientes passariam a pagar suas parcelas ao fundo através de um agente

custodiante, de forma que o não pagamento afetaria a remuneração dos investidores. Para mitigar isso, o próprio painel solar é dado como garantia para a operação: em última instância, a Alba pode recuperar o sistema fotovoltaico instalado (que tem vida útil de 25 anos) e reutilizá-lo em novos projetos.

Outrossim, a capacidade de originação (atratividade comercial) da Alba também é questionada pelos investidores. Como o FIDC tem prazo determinado em 18 meses para o recebimento completo de direitos creditórios que totalizem os R\$ 50 milhões de seu patrimônio líquido, é preciso que as vendas da empresa cheguem a esse montante dentro desse prazo. Ainda que as projeções da Alba indiquem cenário favorável de faturamento, existe a prerrogativa no regulamento do fundo de que, se necessário, outras empresas integrantes do grupo G5 Solar possam originar os direitos creditórios a serem cedidos.

Por se tratar de um veículo complexo, o FIDC carrega em si custos relevantes. Para além das taxas de administração e gestão que passarão a ser cobradas quando o fundo estiver em operação, sua estruturação representou custo na ordem de R\$ 150 mil. Outros R\$ 140 mil deverão ser pagos anualmente a título de custo de manutenção para a gestora (Mauá).

É importante dizer que o fundo não representa perspectiva de ganho financeiro para a Alba, na medida em que, hoje, quando o cliente consegue destravar o financiamento bancário, o pagamento pelos painéis solares é majoritariamente feito à vista. Com o FIDC, a liberação de recurso passa a ser faseada, em três etapas que acompanham o processo de engenharia da empresa: primeira liberação feita para que as placas sejam encomendadas junto ao fornecedor; segunda liberação para cobrir custos de logística e instalação; e terceira pós-instalação e início de funcionamento do sistema fotovoltaico, sendo esta a parcela referente à margem de lucro da empresa. No entanto, tal mudança no prazo de recebimento (de à vista para faseada em três) não é percebida como desvantagem justamente por estar alinhada à necessidade de capital de giro da empresa, além de trazer previsibilidade em termos de fluxo de caixa.

Dito isso, a principal vantagem que justifica a constituição do FIDC é a já mencionada velocidade proporcionada à liberação de crédito para novos clientes. Considerando que o potencial comprador esteja enquadrado nos requisitos da análise de crédito a que será submetido, não haverá impedimento para a concretização da venda. Por isso, o FIDC representa substancial alavanca de crescimento para a Alba, elevando sua taxa de conversão e o impacto gerado pela empresa em função do aumento na instalação de sistemas fotovoltaicos.

Ainda que Fundos de Investimento em Direitos Creditórios sejam instrumentos consolidados no mercado de capitais, essa é a primeira vez em que a Alba passa pelo pro-

cesso de constituir um FIDC. Por isso, a fala do Entrevistado B traz lições aprendidas das quais outros negócios podem se valer caso busquem trilhar o mesmo caminho.

A principal delas está relacionada ao exercício de ouvir mais o mercado (praticar o *pilot fishing*) antes de partir para o desenho da operação. Principalmente no que diz respeito à remuneração ofertada ao investidor, a compreensão mais profunda acerca das expectativas do mercado para cada tipo de cota teria evitado idas e vindas na modelagem da operação – a remuneração das cotas precisou ser mudada ao longo do esforço de captação. Como as cotas subordinada e mezanino foram fechadas primeiro, ao partirem para a sênior descobriram que a taxa oferecida não era suficientemente atrativa. Por isso, foi preciso aumentar a remuneração da sênior, reduzindo o retorno das demais cotas, que já estavam fechadas. Felizmente isso não motivou a desistência de investidores formalmente comprometidos, mas afastou parte do capital que havia demonstrado interesse.

▲ 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A emissão da primeira debênture de impacto social do País abriu o precedente para que outros Negócios de Impacto passassem a enxergar o mercado de capitais não mais como uma abstração distante, mas sim como outro caminho possível ao financiamento do crescimento acelerado e da entrega de soluções de larga escala a que se propõem as chamadas *startups* e *scaleups*. Nesse sentido e atingindo-se o **primeiro objetivo específico** deste trabalho, a definição do mecanismo de captação ideal para cada empresa dependerá, principalmente, do estágio de desenvolvimento em que ela se encontra e da sua facilidade em encontrar investidores dispostos a viabilizar a operação.

No caso do Programa Vivenda, a debênture emitida foi o grande catalisador do seu estágio de crescimento. A empresa tinha clareza da sua necessidade em dar passo mais acelerado a mercado, de forma que os R\$ 5 milhões levantados para que pudesse oferecer condições de pagamento ainda melhores a uma base maior de clientes fez com que o Vivenda revisse seu posicionamento e, hoje, tenha extrapolado sua antiga forma de atuação como operador de reformas para tornar-se um *marketplace* altamente escalável a partir de tecnologia embarcada. No entanto, isso só foi possível graças à destinação ao capital filantrópico/catalítico de 40% do montante da operação em uma cota mezanino (*first-loss*), o que, principalmente em função do

ineditismo em ter-se viés de impacto social em um título de dívida, foi de fundamental importância para destravar a captação dos 60% finais junto ao capital privado.

Já no caso da Alba Energia, mais próxima da definição de *scaleup* proposta por Oliveira Filho e Izzo (2019), a decisão pela constituição de um FIDC como veículo externo de financiamento para seus clientes passou pelo fato de o potencial de captação desse mecanismo poder ser expandido com baixa complexidade, acompanhando o crescimento acelerado da empresa sem a necessidade de redesenhar a operação e lançá-la novamente ao mercado quando novas somas fossem necessárias – o aumento do patrimônio líquido do fundo pode ser autorizado em Assembleia Geral de cotistas. Além disso, o fato de a Alba ser menos conhecida no ecossistema de impacto e no mercado de capitais a deixava mais distante de potenciais investidores predispostos a viabilizar a emissão de um título de dívida, e o fato de FIDCs possuírem regulamentação específica (CVM 356) oferecia segurança adicional aos investidores potenciais nesse cenário de desconhecimento.

Com relação ao **segundo objetivo específico** deste trabalho, destaca-se que os riscos associados à emissão de uma debênture e à constituição de um FIDC podem ser organizados em torno de dois momentos distintos e subsequentes: o de captação e o de repagamento aos investidores. Isso porque, até que a captação esteja plenamente concluída, existe a perspectiva de que a operação não se concretize em função do não atingimento do montante pretendido. No caso do Programa Vivenda, o exercício da escuta ativa ao mercado (*pilot fishing*) foi fundamental para que o desenho da captação incluísse o envolvimento do capital filantrópico/catalítico e, assim, se destravasse a participação do capital privado. Por sua vez, justamente por ter partido ao desenho da operação sem antes capturar as percepções de potenciais investidores, a Alba Energia hoje enfrenta o desafio de concluir a captação do FIDC e teve que passar pelo reajuste das remunerações ofertadas para que sua cota sênior (atualmente a única ainda em aberto) se tornasse mais atrativa financeiramente.

Uma vez superados tais desafios de captação, o momento seguinte (o de repagamento aos investidores) pode ser comprometido em função dos riscos inerentes aos respectivos mercados em que ambas as empresas analisadas atuam. No caso do Programa Vivenda, o chamado "risco favela" decorre da falta de literatura de crédito no oferecimento de produtos e serviços à população da base da pirâmide, aspecto atenuado pelo desenvolvimento de inteligência de crédito para análise de novos clientes e pela definição da cota mezanino (*first-loss*) financiada pelo capital filantrópico. Em contrapartida, como a Alba Energia, vende principalmente para empresas de médio e grande portes, além de possuir esteira de cobrança que em última instância permite a recuperação e a revenda dos painéis solares de clientes eventualmente inadimplentes, a questão do risco do crédito é menos significativa na

busca por investidores para o FIDC. No entanto, pelo montante pretendido (R\$ 50 milhões) ser relativamente elevado, a capacidade de originação da empresa (venda de projetos cuja soma atinja esse valor) é mais frequentemente colocada em xeque por potenciais investidores. Além disso, tramita hoje no Congresso brasileiro proposta de regulamentação para o mercado de geração distribuída de energia, a qual potencialmente reduziria a TIR de projetos fotovoltaicos ao propor remover parte do subsídio que hoje é dado na devolução para a rede do excedente de energia produzida, fato que tornaria este mercado menos atrativo aos olhos do capital privado.

No que diz respeito aos custos associados aos dois mecanismos, destaca-se que, quando comparadas à estruturação de um FIDC, debêntures em geral demandam menos recursos financeiros para serem emitidas. Particularmente no caso do Programa Vivenda, esse custo foi ainda menor por todo o trabalho de desenho e modelagem da operação ter sido desenvolvido *pro bono* pelos três atores diretamente envolvidos (Dinamo Ventures, TozziniFreire e Grupo Gaia), sob a perspectiva de que se tornariam referência neste tipo de operação – inédita até então. Além disso, a participação do Grupo Gaia enquanto companhia formalmente emissora do papel também colaborou para o menor custo da operação, uma vez que o Vivenda não precisou incorrer nos passivos atrelados à sua conversão em S/A e manutenção deste regime jurídico de empresa, único legalmente autorizado a emitir papéis desta natureza.

Por sua vez, o FIDC que financiará os clientes da Alba Energia passa a acumular custos que tornam este mecanismo menos acessível já a partir da sua própria concepção. Por se tratar de uma entidade própria (externa à Alba) e com elevado grau de complexidade, sua administração deve feita por uma gestora especializada, remunerada por fazê-lo. Além disso, um total aproximado em R\$ 150 mil teve que ser desembolsado ao longo do seu processo de estruturação e, anualmente, outros R\$ 140 mil deverão ser pagos a título de custo de manutenção para a gestora. Mesmo assim, a opção pelo FIDC mostrou-se favorável à Alba em função da escalabilidade intrínseca a este mecanismo e da existência de regulamentação específica (CVM 356) que facilitaria a busca por investidores.

No tocante ao **terceiro objetivo específico** deste trabalho, destaca-se que ambos os mecanismos têm sua principal vantagem no que é vislumbrado em qualquer captação: levantar recursos para o financiamento e a expansão das atividades da empresa. No caso do Programa Vivenda, o recurso captado foi empregado no oferecimento de condições de pagamento a prazo mais acessíveis para novos clientes, aumentando o impacto gerado pelo negócio a partir do atingimento de perfis de clientes de renda ainda menor. Além disso, como a operação foi desenhada com carência de cinco anos até o início do repagamento aos investidores, foi possível alavancar

o montante captado em oito vezes, atingindo-se a cifra de R\$ 40 milhões – pois durante esse período de carência o Vivenda pôde financiar novas reformas em vez de precisar remunerar seus debenturistas. Soma-se a isso o fato de que, capitalizado, o Programa Vivenda pôde adquirir a tecnologia necessária para mudar seu posicionamento e transformar-se em um *marketplace* de reformas cujo potencial de escala promete pavimentar seu caminho rumo ao estágio de *scaleup*.

No caso da Alba Energia, destaca-se o potencial de o FIDC solucionar o principal gargalo do processo comercial da empresa, na medida em que viabilizará a liberação de crédito para novos clientes. Nesse sentido, é a principal aposta da Alba em termos de alavanca de crescimento, pois retira da sua equação de conversão a possibilidade de vendas não se concretizarem pela falta de recurso financeiro disponível a clientes já convencidos a fechar negócio. Ao destravar o processo de compra, o FIDC conseqüentemente eleva o impacto ambiental positivo gerado pela empresa ao possibilitar, com a instalação dos sistemas fotovoltaicos nas regiões onde a Alba opera, o aumento da participação da energia limpa na matriz elétrica brasileira.

Ao longo das entrevistas realizadas para elaboração deste trabalho, verificou-se que os atores entrevistados de ambas as empresas estavam satisfeitos com seus respectivos mecanismos de captação. Nesse sentido, não foram identificadas desvantagens no uso de debêntures ou na constituição de um FIDC pelos negócios analisados, o que pode ser explicado pelo fato de ambas as empresas possuírem características específicas que as direcionavam para um caminho único, sem que outras possibilidades fossem opção.

No caso do Programa Vivenda, o ineditismo da operação desencorajava a constituição de uma estrutura complexa como a de um FIDC, bem como a inexistência de direitos creditórios suficientes impossibilitava a escolha por outros mecanismos de baixa complexidade, como um CRI. Além disso, seu estágio de desenvolvimento ainda não demandaria emissões subsequentes – sendo o processo para executar isso o principal entrave apontado pela Alba no porquê de não terem escolhido o caminho da emissão de dívida. Da mesma forma, a escalabilidade de um FIDC fazia dele a escolha mais óbvia para a Alba Energia, que, sendo um negócio em menor evidência, teria dificuldade em encontrar investidores predispostos sem o respaldo de regulamentação específica.

Com relação ao **quarto objetivo específico** deste trabalho, destaca-se que uma lição aprendida em comum entre os entrevistados diz respeito à relevância do *pilot fishing*. Ele foi de fundamental importância para a mobilização do capital filantrópico/catalítico no desenho da debênture do Vivenda, tendo sido o responsável por destravar o capital privado e, por extensão, pelo sucesso da operação. Além dis-

so, sua falta durante a etapa de ideação do FIDC fez com que a Alba hoje enfrente problemas para concluir sua captação e tenha precisado recombina taxas junto a investidores já comprometidos.

A ordem e a forma de se buscar investidores traduz-se em outro aprendizado dos atores entrevistados. A experiência do Programa Vivenda permite constatar que, quando possível, é preferível buscar apoio no capital filantrópico antes de partir-se à captação junto ao capital privado, sendo importante ajustar o discurso praticado para que a narrativa crie valor sob ambas as óticas – ponderando risco, retorno e impacto. Nos casos em que a busca se restringe ao capital privado, a experiência da Alba mostra que, consideradas as diferentes cotas disponíveis para investimento, deve-se buscar o preenchimento da que seja mais representativa no montante total da operação, pois demandará a articulação de maior número de investidores, com expectativas de remuneração distintas que precisarão ser equacionadas na determinação da taxa para todo este grupo. Além disso, quanto maior o risco associado à cota, mais diligente será seu potencial investidor. Por isso é importante estar com o discurso ajustado em maior profundidade ao buscarem-se investidores para níveis de risco superiores.

Por fim, a experiência do Programa Vivenda mostra que, enquanto a intencionalidade de gerar-se impacto socioambiental positivo através de operações no mercado de capitais for novidade para potenciais investidores, é preciso que os atores envolvidos sejam pacientes quanto ao tempo de captação requerido. Oito meses foram necessários à conclusão da captação da primeira debênture de impacto social brasileira, tempo semelhante ao estimado para a conclusão da busca por investidores para o FIDC que financiará os clientes da Alba e ligeiramente superior ao que seria tradicionalmente esperado. Nesse sentido, e atingindo-se o **quinto e último objetivo específico** deste estudo, propõem-se ações para ampliar o uso desses mecanismos por NIS, reduzindo assim seu grau de excepcionalidade à luz do mercado de capitais.

Primeiramente, é preciso buscar o amadurecimento dos Negócios de Impacto Socioambientais brasileiros. No retrato mais recente do ecossistema, o 3º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental (PIPE.SOCIAL, 2021), verifica-se que oito em cada dez negócios seguem em estágio de organização, à busca de sustentabilidade financeira. O necessário avanço pode ser catalisado pela atuação de organizações intermediárias e seus programas de aceleração e incubação, ainda que 51% dos empreendedores de impacto afirmem já terem buscado ou estarem buscando este tipo de apoio, sem sucesso (ibid., p. 9). Nesse sentido, a própria oferta de tais programas deve ser ampliada, sendo este um dos eixos de atuação da Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO) – articulação dos

Primeiro, Segundo e Terceiro Setores para a promoção de um ambiente favorável para o ecossistema.

Mesmo entre os negócios em estágios mais avançados de desenvolvimento, a atuação de organizações focadas na promoção do seu desenvolvimento também se mostra fundamental à organização de captações de crédito privado no mercado de capitais. Os casos do Programa Vivenda e da Alba Energia demonstram o poder da combinação entre aportes financeiros e de gestão, o chamado *smart money*. Na medida em que as operações analisadas por este trabalho não são triviais, uma segunda recomendação a ser feita é a de que Negócios de Impacto estejam bem assessorados ao decidirem trilhar caminho semelhante.

O pleno entendimento sobre o estágio de desenvolvimento em que o negócio se encontra, do seu grau de atratividade de receita e da inteligência de crédito que possui, para além do estágio de maturidade de seus empreendedores, também deve ser buscado. Os casos analisados demonstram que a escolha por um dentre os mecanismos de captação disponíveis será resultado de um conjunto único entre esses fatores, inerentes ao negócio e ao mercado em que ele atua; conhecê-los de forma a determinar qual mecanismo é mais adequado à realidade do negócio traduz-se na terceira ação proposta.

Além da escolha por qual caminho seguir (se debênture, se FIDC ou se outro), negócios que estejam buscando o mercado de capitais também precisarão definir o perfil de investidor a ser buscado. Caso seu grau de exposição ao ecossistema seja elevado e possua relacionamento ou possibilidade de abertura com o capital filantrópico, o caminho pelo desenho de operação com financiamento misto (*blended finance*) torna-se viável. Se esse não for o caso, mas o impacto gerado pelo negócio for de grande apelo (por exemplo, voltado à parcela mais vulnerável da população, como o Programa Vivenda), uma quarta recomendação a ser feita é a de que busque aproximar-se de órgão de desenvolvimento, institutos e/ou fundações para viabilizar este tipo de operação – ainda que mais a longo prazo.

No entanto, contar com capital catalítico não é pré-requisito; a experiência da Alba Energia mostra ser igualmente possível seguir exclusivamente com apoio do capital privado, especialmente nos casos em que o negócio está em menor exposição no ecossistema ou gera impacto de menor apelo. Nesses casos, buscar mecanismos que possuam regulamentação específica, como o FIDC, pode servir de reforço à legitimidade da empresa e da operação pretendida, sendo essa a quinta e última recomendação proposta à ampliação do uso de debênture e de Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios por Negócios de Impacto Socioambiental.

Ao longo das entrevistas conduzidas para elaboração deste trabalho, contou-se com a participação de atores diretamente ligados ao processo de estruturação dos mecanismos analisados. Nesse sentido, as limitações do estudo estão relacionadas ao potencial viés na perspectiva de quem os estruturou, sendo sugestão para trabalhos futuros ampliar a escuta a diferentes atores (por exemplo, investidores, empreendedores e outras organizações intermediárias envolvidas), capturando percepções adicionais a serem incorporadas a esta análise.

REFERÊNCIAS

ALIANÇA. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**. Disponível em: <<https://-aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/02/carta-principios.pdf>>. Acesso em: 6 de dezembro de 2020.

ANBIMA. **Produtos de captação**: Fundos de Investimento em Direitos Creditórios. Disponível em: <https://www.anbima.com.br/pt_br/informar/estudos/fundos-de-investimento/produtos-de-captacao/produtos-de-captacao.htm>. Acesso em: 8 de dezembro de 2020.

ANDIMA; ABRASCA. **O que são debêntures**. Disponível em: <http://www.debentures.com.br/downloads/textostecnicos/cartilha_debentures.pdf>. Acesso em: 7 de dezembro de 2020.

ASSAD, Fernando. **Negócios sociais no Brasil**: oportunidades e desafios para o setor habitacional. Dissertação de mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

B3. **Fundos de Investimento**. Disponível em: <http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-fixa/fundos-de-investimentos-em-direitos-creditorios-fidc.-htm>. Acesso em: 8 de dezembro de 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARKI, Edgard; RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziella Maria. Negócios de Impacto: um conceito em construção. **Rev. de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 477-501, set./dez. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/rege-pe.v9i4.1980>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.

BRASIL. **Lei n. 6.385**, de 7 de dezembro de 1976. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6385.htm>. Acesso em: 7 de dezembro de 2020.

COMINI, Graziella; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de. Três perspectivas para negócios sociais: uma análise multicase brasileiros. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-97, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/-/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072012000300004-&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 8 de dezembro de 2020.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Instrução CVM n. 400**, de 29 de dezembro de 2003. Dispõe sobre as ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários, nos mercados primário ou secundário, e revoga a Instrução 13/80 e a Instrução 88/88. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/-inst400.html>>. Acesso em: 7 de dezembro de 2020.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Instrução CVM n. 476**, de 16 de janeiro de 2009. Dispõe sobre as ofertas públicas de valores mobiliários distribuídas com esforços restritos e a negociação desses valores mobiliários nos mercados regulamentados. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/-inst476.html>>. Acesso em: 7 de dezembro de 2020.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Instrução CVM n. 356**, de 17 de dezembro de 2001. Regulamenta a constituição e o funcionamento de fundos de investimento em direitos creditórios e de fundos de investimento em cotas de fundos de investimento em direitos creditórios. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst356.html>>. Acesso em: 8 de dezembro de 2020.

EIZIRIK, Nelson. Emissão de Debêntures. **Revista dos Tribunais Online**, v. 721, p. 52-61, nov. 1995. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3311774/mod_resource/content/0/atividade7.EIZIRIK.%20Emissa%CC%83o%20de%20Debe%CC%82ntures.pdf>. Acesso em: 7 de dezembro de 2020.

FAULKENDER, Michael; PETERSEN, Mitchell. Does the Source of Capital Affect Capital Structure? **Nber Working Paper Series**, n. 9930, ago. 2003. Disponível em: <https://www.nber.org/system/files/working_papers/w9930/w9930.pdf>. Acesso em: 14 de abril de 2021.

HART, Stuart. Capitalismo movido por propósito. In: BARKI, Edgard; COMINI, Graziella Maria; TORRES, Haroldo (orgs.). **Negócios de Impacto Social no Brasil: como empreender, financiar, apoiar**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

IBGE. **Estimativas de população enviadas ao TCU**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?=&t=resultados>>. Acesso em: 2 de julho de 2021.

IMPACTA NORDESTE. **Vivenda inicia nova fase e mira parcerias no Nordeste**. Disponível em: <<https://impactanordeste.com.br/vivenda-inicia-nova-fase-e-mira-parcerias-no-nordeste/>>. Acesso em: 2 de julho de 2021.

LUXO, José Carlos. Estudo Comparativo dos Custos Operacionais e Tributários da Securitização e dos FIDCs. **Revista de Finanças Aplicadas**, v. 1, ago. 2010, p. 1-12. Disponível em: <<http://www.financasaplicadas.net/index.php/financasaplicadas/article-/view/11/49>>. Acesso em: 7 de dezembro de 2020.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZINI, Eduardo José. **A entrevista na pesquisa social**. São Paulo: Didática, 1991.

MATTOS FILHO, Ary Oswaldo. O conceito de valor mobiliário. **Rev. Adm. Empr.**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 37-51, abr./jun. 1985. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v25n2/v25n2a03.pdf>>. Acesso em: 7 de dezembro de 2020.

OLIVEIRA FILHO, Gilberto Ribeiro de; IZZO, Daniel. Buscando recursos financeiros. In: BARKI, Edgard; COMINI, Graziella Maria; TORRES, Haroldo (orgs.). **Negócios de Impacto Social no Brasil: como empreender, financiar, apoiar**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

OXFAM Brasil. **A distância que nos une: um retrato das desigualdades brasileiras**. Disponível em: <<https://www.oxfam.org.br/um-retrato-das-desigualdades-brasileiras/a-distancia-que-nos-une/>>. Acesso em: 27 de out. de 2020.

PEIXOTO, Carlos Fulgêncio da Cunha. **Sociedades por ações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1973.

PIPE.SOCIAL. **3º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental**. Disponível em: <<https://mapa2021.pipelabo.com/#firstPage>>. Acesso em: 1 de junho de 2021.

UN-HABITAT. **State of the world's cities 2010/2011 – Cities for All: Bridging the Urban Divide**. Disponível em: <<https://unhabitat.org/state-of-the-worlds-cities-20102011-citi-es-for-all-bridging-the-urban-divide>>. Acesso em: 2 de julho de 2021.

TOMAZETTE, Marlon. **Direito societário**. 2. ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2004.



2º LUGAR GRADUAÇÃO

**THAIS FEITOZA DOS SANTOS
PAGEHÚ CARNELÓZ**

ANDRESSA CRISTINA ANDRADE

ORIENTADORA

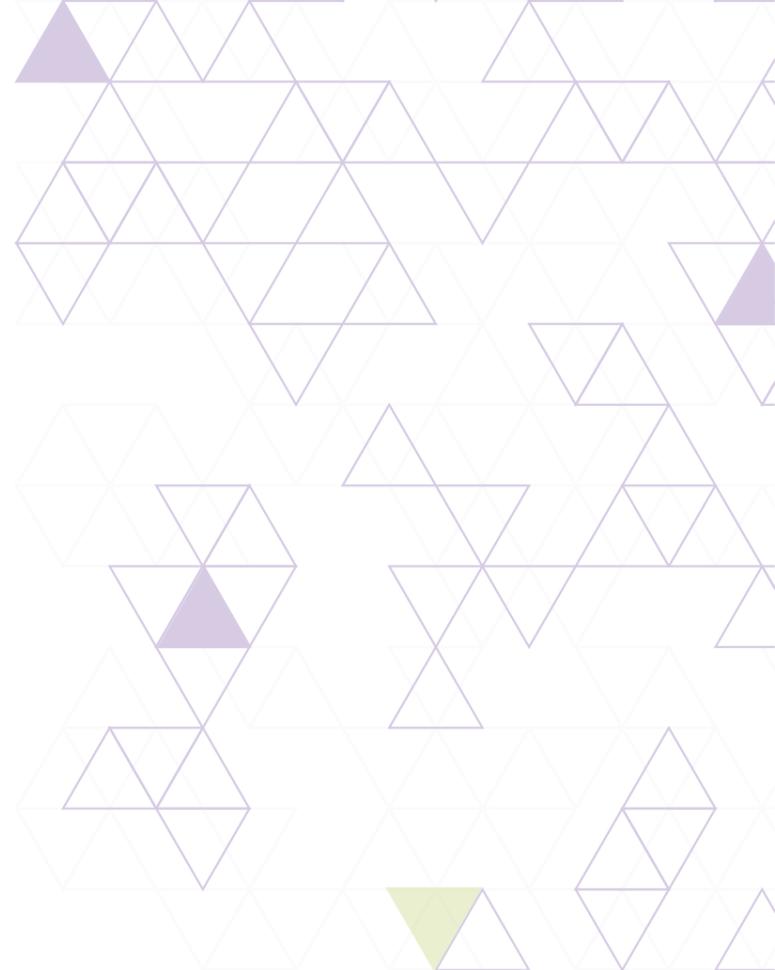
FRANCIANE FREITAS SILVEIRA



**MAPEAMENTO
DO ECOSSISTEMA DE
INOVAÇÃO SOCIAL E
CONFIGURAÇÃO DOS
ATORES DO SETOR DE
AGRICULTURA URBANA
DA REGIÃO DO ABC
PAULISTA**

Universidade Federal do ABC





RESUMO

Diante dos problemas socioambientais enfrentados pela sociedade no Brasil e no mundo, torna-se cada vez mais necessária a criação de Negócios com Impacto Socioambiental (NIS) que são importantes atores para o ecossistema de inovação social. O objetivo desta pesquisa foi o de mapear os ecossistemas de inovação social voltados à agricultura urbana, com ênfase nos NIS da região do ABC Paulista. A pesquisa coletou dados secundários e primários e resultou no mapeamento de 74 potenciais iniciativas de agricultura urbana na região, analisados por meio de uma cartografia georreferenciada e de uma subsequente análise em profundidade das entrevistas coletadas. Das dezessete respostas coletadas via dados primários, sete NIS foram identificados. Foram analisados o seu papel no ecossistema, tipo de iniciativa, área de abrangência, escala de atuação, entre outros aspectos. Pôde-se observar que todos os campos – academia, setor privado, governo e sociedade civil – atuam no ecossistema, mas foram consideradas como de maior relevância a atuação do setor privado e a da sociedade civil. No que tange ao papel das iniciativas no ecossistema, ressaltou-se a importância da comunicação, da articulação, do empreendedorismo social e de iniciativas de cunho educacional para o fomento do ecossistema em detrimento de ações de aceleração e incubação.

Palavras-chave: Negócios de Impacto Socioambiental. Agricultura urbana. Região do ABC. Cartografia.



1º LUGAR MESTRADO

**MARIA DO SOCORRO
TORRES SILVA**

ORIENTADORA

**SUZANNE NÓBREGA
CORREIA**



**TENSÕES PARADOXAIS
EM NEGÓCIOS SOCIAIS
BRASILEIROS: UM
ESTUDO DE MÚLTIPLOS
CASOS**

Universidade Federal de Campina Grande

RESUMO

Este artigo objetiva analisar empiricamente as tensões paradoxais que emergem na gestão de negócios sociais brasileiros. O trabalho tem natureza qualitativa e utilizou o estudo de múltiplos casos como estratégia de pesquisa. Foram coletados dados primários (entrevistas semiestruturadas) e secundários (documentos, vídeos e sites), cuja análise foi realizada sob a perspectiva de Bardin (2011) e efetivada com o auxílio do software ATLAS.ti. Como resultado, o estudo fornece evidências da presença de tensões paradoxais em cinco dimensões da gestão de negócios sociais, sendo quatro de nível organizacional (objetivos organizacionais, evolução, legalidade e relações interorganizacionais) e uma de nível individual (processo empreendedor), realçando as inter-relações relativas à sua coexistência. Além disso, apresenta um conjunto de práticas organizacionais úteis à gestão do fenômeno em contextos híbridos.

Palavras-chave: Negócios sociais. Híbridismo. Tensões paradoxais. Gerenciamento.

ABSTRACT

This article aims to make an empirical analysis of the paradoxical tensions that emerge in the management of the Brazilian social business. The work has a qualitative nature, as a research strategy it used the study of multiple cases. Primary data (semi-structured interviews) and secondary data (documents, videos and websites) were collected, the analysis of this material was carried out based on the perspective of Bardin (2011) and with the ATLAS.ti software. As a result, the study provides evidence of the presence of paradoxical tensions in the five dimensions of social business management: four at the organizational level (organizational objectives, evolution, legal aspects and inter-organizational relationships) and one at the individual level (entrepreneurial process); and it highlights the interrelations concerning their coexistence. Furthermore, a set of organizational practices useful for managing the phenomenon in hybrid contexts is presented.

Keywords: Social business. Hybridism. Paradoxical tensions. Management.

1 INTRODUÇÃO

Os problemas socioambientais, que já eram preocupantes no início do século XXI, se tornaram ainda mais complexos durante o atual cenário de crise pandêmica (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020). Na medida em que buscam solucionar esses problemas de maneira financeiramente sustentável, os negócios sociais utilizam a dinâmica de mercado para oferecer produtos e serviços que resultam em mudança social (WILSON; POST, 2013).

Considerados organizações híbridas, por conservarem características estratégicas, organizacionais e culturais diversas que podem, eventualmente, se apresentar como antagônicas (BATTILANA; LEE, 2014; WOOD JR., 2010), os negócios sociais enfrentam múltiplas tensões paradoxais, definidas como elementos contraditórios, porém inter-relacionados, que existem e persistem simultaneamente ao longo do tempo (SMITH; LEWIS, 2011).

Ressalta-se que o contexto social, econômico, político e cultural no qual estão inseridos esses negócios influencia sobremaneira o seu funcionamento (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010), podendo interferir na composição das tensões que emergem de suas atividades. Entendidas como fenômenos inerentes ao modelo híbrido dos negócios sociais (WALCHHÜTTER; IIZUKA, 2019), essas tensões paradoxais são variáveis e se manifestam, portanto, conforme as regras das organizações e dos ambientes institucionais onde operam esses empreendimentos (BATTILANA, 2018; WRY; ZHAO, 2018).

Isso posto, o objetivo deste artigo é analisar empiricamente as tensões paradoxais que emergem na gestão de negócios sociais brasileiros. Por meio de um estudo de múltiplos casos, o trabalho pretende esboçar uma visão contextualizada de tensões em híbridos, investigando o fenômeno em um ambiente institucionalmente complexo (BATTILANA, 2018; CIVERA et al., 2020; ISMAIL; JOHNSON, 2019; JAPPE, 2013; PARK, 2020; YIN; CHEN, 2019).

O estudo de experiências empíricas regionais no campo dos negócios sociais torna-se extremamente relevante (BATTILANA; LEE, 2014; SILVA; IIZUKA, 2018), principalmente em torno das tensões paradoxais, cuja dinâmica requer uma análise baseada no enraizamento geográfico desses eventos (KANNOTHRA; MANNING; HAIGH, 2018; SCHAD et al., 2016).

Portanto, partindo de uma perspectiva organizacional latino-americana, o exame da pertinência de conceitos estruturados em um *framework* teórico de tensões paradoxais à realidade prática de empreendimentos brasileiros contribui não somente para expandir o campo dos negócios sociais, como também para auxiliar os empreendedores locais a compreenderem os paradoxos vivenciados no decorrer de suas atividades híbridas e adquirirem conhecimento sobre diretrizes para gerenciá-los.

Além desta introdução, o trabalho se estrutura em cinco seções: a segunda aborda uma discussão teórica sobre os negócios sociais e as tensões que surgem no seu cotidiano; a terceira contempla uma descrição detalhada dos procedimentos metodológicos adotados; a quarta apresenta os resultados da análise; e a última expõe as considerações finais com as implicações, as limitações e os *insights* para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 NEGÓCIOS SOCIAIS: UMA PERSPECTIVA DE PAÍSES EMERGENTES

Tendo como foco a redução da pobreza, a transformação social de grupos marginalizados e a consolidação de um impacto social positivo de longo prazo, os negócios sociais oriundos de países emergentes podem oscilar sua ênfase em aspectos sociais ou econômicos (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; FISCHER; COMINI, 2012).

Nesse sentido, as entidades voltadas à resolução de problemas socioambientais em contexto nacional têm se proliferado nos últimos anos, adotando estruturas operacionais bastante heterogêneas. A Pipe Social, por meio do 3º Mapa de Negócios de Impacto Social+Ambiental (2021), realizou o cadastramento de 1.272 negócios que operam em diversas verticais de impacto.

Apesar da existência desse amplo *continuum* de possibilidades que ocorrem na integração das lógicas de mercado e social durante a concepção de um modelo de negócio (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020), algumas definições têm surgido para auxiliar o enquadramento dessas entidades em um grupo distinto de organizações. Por exemplo, a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, em parceria com a Pipe Social, define os negócios sociais como iniciativas que: solucionam problemas socioambientais por meio de sua atividade principal; atuam segundo a lógica de mercado, possuindo um modelo que gera retornos financeiros; e procuram medir o impacto de suas operações (ICE; PIPE SOCIAL, 2019).

Nesse contexto, a resolução de problemas sociais por meio da adoção de mecanismos de mercado (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015) justapõe identidades, formas, lógicas e práticas concorrentes em uma mesma estrutura operacional, transformando os negócios sociais em organizações híbridas (BATTILANA; LEE, 2014; WOOD JR., 2010) que possuem um ambiente organizacional singular, no qual surgem tensões em diversas áreas do empreendimento (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).

2.2 TENSÕES NOS NEGÓCIOS SOCIAIS

De modo geral, as tensões organizacionais são retratadas como estresse, ansiedade, desconforto ou rigidez que emergem no processo de tomada de decisão diante de demandas percebidas como concorrentes (FAIRHURST; PUTNAM, 2019; GAIM; WÅHLIN, 2016; PUTNAM; FAIRHURST; BANGHART, 2016). Na prática, elas podem ser concebidas como dilemas, dialéticas, dualismos, dualidades ou paradoxos (PUTNAM; FAIRHURST; BANGHART, 2016; SMITH; LEWIS, 2011).

Este estudo adota uma concepção paradoxal para enquadrar o fenômeno das tensões nessas organizações híbridas. Dessa maneira, a dupla missão dos negócios sociais influencia a estruturação de todo o seu modelo organizacional, criando tensões paradoxais relacionadas a: objetivos, métricas e relacionamentos com *stakeholders* (desempenho); estruturas, culturas, práticas e processos internos (organização); identidades ou relações interpessoais (pertencimento); e crescimento, escala e mudança (aprendizagem) (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013; SMITH; LEWIS, 2011).

Assim sendo, a persecução de objetivos duais; as políticas de recursos humanos; a captação e alocação de recursos financeiros; as perspectivas de evolução organizacional; a distribuição de lucros; a adoção de formatos jurídicos; e os relacionamentos interorganizacionais com *stakeholders* externos são dimensões usualmente permeadas por tensões nos negócios sociais. Isso posto, a Figura 1 exibe um *framework* teórico no qual essas dimensões organizacionais foram agrupadas com base em uma série de estudos acerca de tensões que se manifestam em negócios sociais.

A tensão entre *objetivos organizacionais* está associada, basicamente, à busca pelo atingimento simultâneo de objetivos econômicos e socioambientais, tradicionalmente considerados antagônicos e divergentes (ALEGRE, 2015; MAZZEI, 2017; WILSON; POST, 2013). Desse modo, a dupla missão resulta em uma tensão tida como constitutiva dessas organizações (DE MON; GABALDÓN; NUÑEZ, 2021; MICHAUD, 2013).

FIGURA 1 – FRAMEWORK TEÓRICO DE TENSÕES ORGANIZACIONAIS EM NEGÓCIOS SOCIAIS.



Fonte: elaborada pelos autores, baseados na literatura (2022).

Para atingir a dupla missão, os negócios sociais precisam ponderar, de maneira equilibrada, as suas necessidades em torno de *recursos humanos* (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; YIN; CHEN, 2019), que podem suscitar tensões relacionadas aos seguintes aspectos: composição do quadro de pessoal – funcionários remunerados e/ou voluntários (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; PACHE; SANTOS, 2013); múltiplas identidades – perfis divergentes focados em resultados socioambientais ou financeiros (BATTILANA; DORADO, 2010; BATTILANA; LEE, 2014; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013) e processos de contratação (híbridos, especializados em uma das lógicas ou inexperientes) e socialização (baseada em lacunas ou padronizada) (BATTILANA, 2018; BATTILANA; DORADO, 2010).

Na dimensão *recursos financeiros* emergem tensões referentes aos processos de aquisição de capital, uma vez que a essência híbrida dessas organizações pode limitar o acesso a financiamentos em instituições bancárias tradicionais e dificultar a captação de doações e investimentos (BATTILANA, 2018; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014); e sua posterior alocação na estrutura organizacional, que deve ser realizada de modo a equilibrar cuidadosamente o atendimento de demandas sociais e de metas financeiras (BATTILANA, 2018; BRUNEEL et al., 2016; MOIZER; TRACEY, 2010; WELLER; RAN, 2020).

Na dimensão *evolução organizacional*, as relações entre inovação e conformidade/cultura e crescimento e estabilidade também podem constituir fontes de tensão nos negócios sociais. A utilização de formas inovadoras (relacionadas a tecnologia, oportunidades, mudança, risco etc.) está submetida tanto à necessidade de conformidade com as expectativas dos *stakeholders* externos quanto aos aspectos culturais do empreendimento (DE MON; GABALDÓN; NUÑEZ, 2021; DIOCHON; ANDERSON, 2011; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013). Por sua vez, o crescimento organizacional, apesar de incrementar a estrutura interna de recursos, institui desafios relacionados ao acirramento da competição, ao risco de desvio de missão etc. (KANNOTHRA; MANNING; HAIGH, 2018; MITCHELL; MADILL; CHREIM, 2016; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013; WELLER; RAN, 2020).

No tocante aos *lucros*, a tensão gira em torno das possibilidades – ou restrições – de distribuição (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; ERPF; BUTKEVIČIENĖ; PUČĖTAITĖ, 2020; PACHE; SANTOS, 2013). Enquanto para alguns os excedentes de um negócio social devem ser reinvestidos integralmente na própria organização (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010), para outros a distribuição desses retornos comerciais não só é permitida, mas também incentivada como forma de multiplicar os investimentos na resolução de problemas sociais (CHU, 2007).

Em relação à *legalidade*, a ausência de um regulamento jurídico adaptado à natureza híbrida dos negócios sociais ocasiona tensão relativa à adoção de formatos legais, que podem variar entre modalidades com e sem fins lucrativos (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013; WOODSIDE, 2018). Nesse aspecto, a criação de duas entidades jurídicas tem se tornado uma prática comum nos negócios sociais, sendo implementada com o intuito de abranger toda a complexidade de seu funcionamento (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

Por fim, as tensões que emergem nas *relações interorganizacionais* com *stakeholders* externos se originam basicamente dos diferentes interesses e expectativas que eles possuem em relação ao desempenho organizacional dos híbridos (DIOCHON; ANDERSON, 2011; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013). Apesar de compreenderem a

dupla missão como um diferencial, os públicos que circundam os negócios sociais buscam se conectar com essas organizações por meio de pontos comuns com suas identidades particulares (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013). Assim, a realização de relações comerciais com organizações de setores distintos, embora fortaleça a estrutura de recursos e propicie a troca de competências essenciais (CIVERA et al., 2020), constitui uma fonte de tensão para esses empreendimentos (SAVARESE; HUYBRECHTS; HUDON, 2020).

Cabe ressaltar que as tensões supracitadas não se manifestam de maneira uniforme no cotidiano operacional híbrido (ALEGRE, 2015; MOIZER; TRACEY, 2010; WRY; ZHAO, 2018). A despeito dessa variação, esses elementos são inerentes aos negócios sociais (WALCHHÜTTER; IIZUKA, 2019), exigindo respostas que propiciem a manutenção de sua identidade híbrida (ISMAIL; JOHNSON, 2019).

Apesar da existência de uma variedade de técnicas catalogadas para responder aos diversos tipos de paradoxos (ISMAIL; JOHNSON, 2019; PARK, 2020; YIN; CHEN, 2019), a negociação de tensões é um processo dinâmico e contínuo, que pode variar entre as diferentes configurações operacionais de negócios sociais (MAZZEI, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta pesquisa é analisar empiricamente as tensões paradoxais que emergem na gestão de negócios sociais brasileiros. Por se tratar de um conceito emergente, dinâmico e de natureza social, a investigação é conduzida sob uma abordagem qualitativa (GODOY, 1995), pois requer a compreensão das tensões paradoxais com base nas perspectivas dos gestores em seus ambientes naturais. Além disso, o trabalho possui um caráter descritivo, uma vez que apresenta características dessas tensões, objetivando compreendê-las de maneira abrangente na sua complexidade (FREITAS; JABBOUR, 2011; GODOY, 1995).

A fim de investigar o fenômeno em seu contexto, optou-se pela realização de um estudo de múltiplos casos holísticos (VILLARREAL LARRINAGA, 2017; YIN, 2014). A seleção das unidades de análise obedeceu aos seguintes critérios: solucionar um problema socioambiental por meio de mecanismos de mercado; e atuar em território nacional há, pelo menos, um ano.

A partir dessa delimitação, foram consultados o catálogo de Negócios de Impacto da Pipe Social, o banco de dados desenvolvido por Silva e Iizuka (2018), dentre outros repositórios digitais, como forma de localizar dados acerca dessas organizações. Posteriormente, por meio de correspondência eletrônica, vários negócios sociais brasileiros foram convidados a participar da pesquisa. Dentre estes, seis se dispuseram a conceder informações sobre o funcionamento geral da organização.

Para garantir a triangulação de coleta de dados (CRESWELL; CRESWELL, 2018; FREITAS; JABBOUR, 2011; YIN, 2014), os dados utilizados no estudo foram coletados de diferentes maneiras: entrevistas semiestruturadas (Tabela 1) com as gestoras dos casos investigados; documentos públicos (relatórios oficiais, notícias e *blogs*), quando disponíveis; e materiais audiovisuais e digitais, incluindo conteúdos de mídia social. Vale ressaltar que, devido ao distanciamento social imposto pela COVID-19, a observação *in loco* não pôde ser realizada.

TABELA 1 – DADOS DAS ENTREVISTAS.

Negócio Social	Identificação	Data e Horário	Duração (minutos)
Raízes Desenvolvimento Sustentável	E1	27/9/2021 9h	55
Pé de Feijão	E2	28/9/2021 18h30	72
SOLOS	E3	05/10/2021 14h	44
Social Brasilis	E4	15/10/2021 10h	52
Abra Arquitetura	E5	26/10/2021 10h	38
Women Friendly	E6	01/11/2021 13h30	50

Fonte: elaborada pelos autores (2022).

As entrevistas, coletadas de setembro a novembro de 2021, foram implementadas com o auxílio de um roteiro elaborado previamente a partir das dimensões do *framework* teórico. Com duração média de 52 minutos, elas foram realizadas de maneira remota (via Google Meet) e transcritas, em um primeiro momento, de acordo com a técnica naturalizada. Em seguida, os diálogos foram submetidos a processos de desnaturalização, privilegiando a linguagem formal, com vistas a facilitar a extração do conteúdo necessário à consecução do trabalho (NASCIMENTO; STEINBRUCH, 2019).

A análise dos dados brutos foi efetivada com base nas práticas analíticas prescritas por Bardin (2011). Ademais, o procedimento foi operacionalizado com o uso do ATLAS.ti, versão 9.1.7, que permitiu a sistematização e a classificação das informações, facilitando seu processo de organização e codificação (BARDIN, 2011; CRESWELL; CRESWELL, 2018).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETOS DE ESTUDO

As organizações utilizadas como objetos deste estudo possuem diferentes estruturas, modelos de negócios e períodos de operação. Além disso, atuam em setores e estados brasileiros distintos (Tabela 2), oferecendo um conjunto amplo e diversificado de soluções para os mais variados problemas sociais.

TABELA 2 – CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS OBJETOS DE ESTUDO.

Negócio Social	Setor	Sede	Fundação	Modelo	Equipe
Raízes Desenvolvimento Sustentável	Sustentabilidade	MG	2006	B2B/B2G	8 efetivos + 15 variáveis
Pé de Feijão	Alimentação	SP	2014	B2B/B2G	5 full time + 5 part time + 3 sócios
SOLOS	Gestão de Resíduos	BA	2018	B2B/B2G	5 efetivos + contratos temporários
Social Brasilis	Educação	CE	2016	B2B/B2G	5 efetivos
Abra Arquitetura	Moradia e Construção Civil	PE	2017	B2C	4 efetivos
Women Friendly	Cidadania e Empoderamento Feminino	DF	2017	B2B/B2B2C	2 sócias

Fonte: elaborada pelos autores (2022).

A Raízes cocria soluções para problemas sociais em diversos campos de atuação (turismo sustentável e produção associada; empreendedorismo e geração de renda; equidade de gênero; etc.) por meio de um amplo portfólio de serviços e uma metodologia específica.

A Pé de Feijão fornece serviços de consultoria, programas de qualidade de vida, projetos de investimento social e de voluntariado, e formação de multiplicador, buscando compartilhar informações para transformar a relação das pessoas com a comida.

A SOLOS oferece serviços de reciclagem, compostagem e experiências educacionais sustentáveis, objetivando facilitar o descarte correto de resíduos do pós-consumo e, ao mesmo tempo, proporcionar uma remuneração mais justa para catadores de materiais recicláveis.

A Social Brasilis elabora programas educacionais em formato de *games* com o intuito de desenvolver habilidades 4.0 e competências digitais em indivíduos integrantes das classes D e E, utilizando, para isso, plataformas de aprendizagem virtual.

A Abra Arquitetura implementa serviços arquitetônicos acessíveis a pessoas de baixa renda e otimiza as etapas construtivas através do planejamento, de modo a evitar o desperdício de materiais, amenizando, assim, o impacto ambiental e barateando o orçamento do projeto.

Por fim, a Women Friendly oferta serviços de educação mobilizadora, canais de apoio e denúncia, consultoria jurídica, mobilização e engajamento, com vistas a transformar a cultura das organizações, promovendo relações mais sustentáveis e colaborando para a consolidação de espaços livres de assédio e violência contra a mulher.

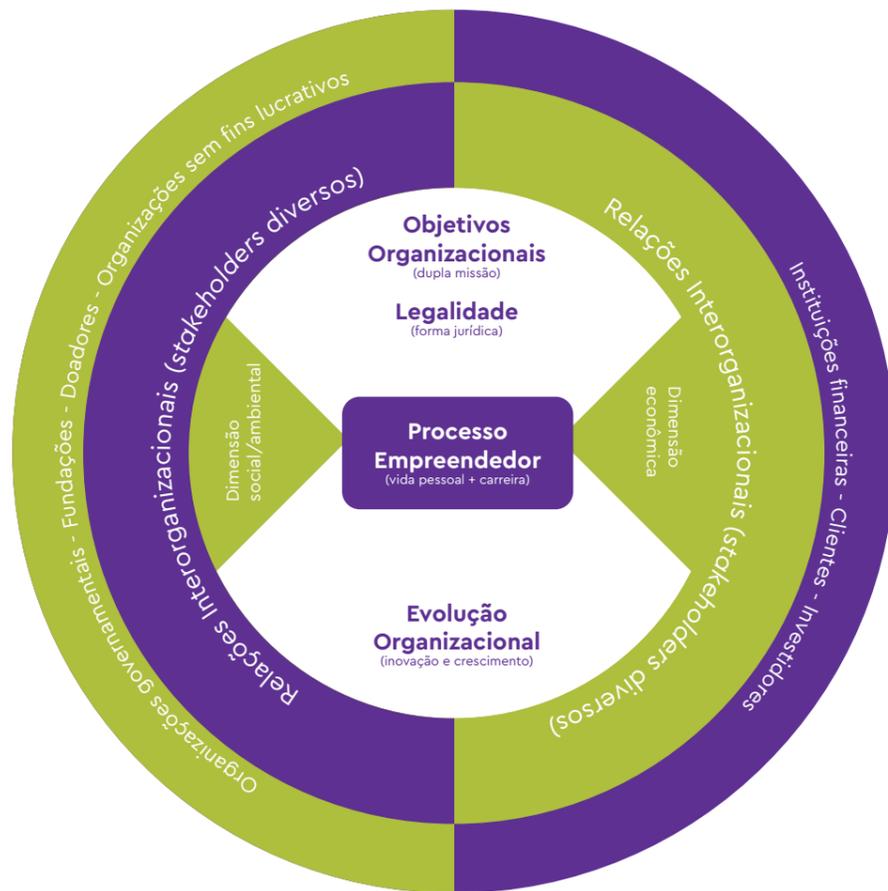
4.2 TENSÕES PARADOXAIS EM NEGÓCIOS SOCIAIS BRASILEIROS

A verificação empírica das tensões paradoxais permitiu evidenciar discrepâncias e convergências entre as categorias previstas no *framework* teórico (desenvolvido primordialmente com base em uma literatura internacional) e o contexto prático dos negócios sociais brasileiros.

Desse modo, foram identificadas evidências de tensão em apenas quatro das sete dimensões organizacionais apresentadas no modelo conceitual. A quinta dimensão, representada pelo paradoxo vida pessoal/carreira profissional, embora não contemplada inicialmente, emergiu significativamente da análise dos dados, o que

justifica a sua inclusão no quadro analítico final da investigação. Isso posto, a Figura 2 apresenta o *framework* ajustado, reformulado a partir do exame dos empreendimentos objetos do estudo.

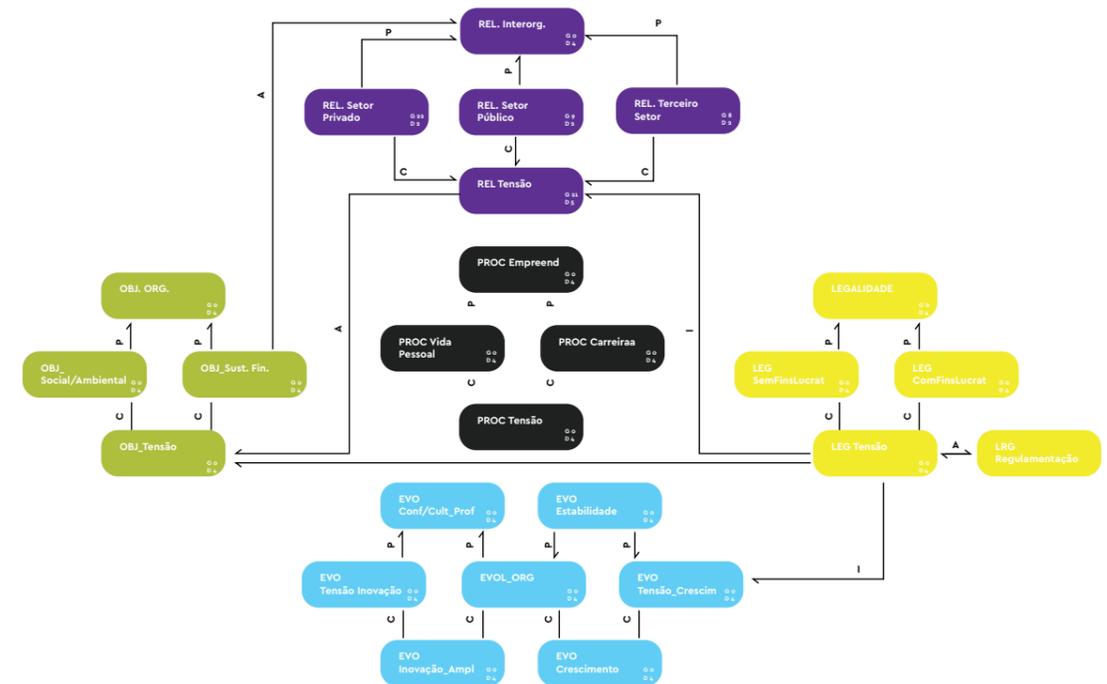
FIGURA 2 – FRAMEWORK EMPÍRICO DE TENSÕES EM NEGÓCIOS SOCIAIS.



Fonte: elaborada pelos autores (2022).

A Figura 3, por sua vez, exhibe a rede de dimensões (categorias) – em nível organizacional e individual, permeadas por tensões nos negócios sociais analisados – cujos códigos incluem a quantidade de citações selecionadas das entrevistas (letra G) e agrupadas de acordo com sua pertinência. As inter-relações mapeadas por meio dos *links* demonstram que algumas tensões possuem conexões entre si, estando associadas ou, até mesmo, intensificando outras tensões de maneira multidimensional (CUNHA; PUTNAM, 2019).

FIGURA 3 – REDE GERADA SOBRE AS DIMENSÕES PERMEADAS POR TENSÕES PARADOXAIS NOS NEGÓCIOS SOCIAIS.



Fonte: dados das entrevistas processados pelo software ATLAS.ti (2022).

Legenda: A (está associado a); C (é causa de); P (é parte de); I (intensifica).

No decorrer da análise de dados, algumas práticas organizacionais para gerenciar tensões diversas foram mencionadas pelas entrevistadas. Empregadas de maneira informal, essas práticas variam conforme a configuração operacional dos negócios avaliados e os setores específicos nos quais estão inseridos (ISMAIL; JOHNSON, 2019), sendo marcadas por um processo dinâmico de reavaliação e ajuste constante (MITCHELL; MADILL; CHREIM, 2016).

4.2.1 DIMENSÕES NÃO CONFIRMADAS

A partir da análise dos dados coletados, percebe-se que, nos casos investigados, não há indícios que comprovem a presença de tensão em três das sete dimensões organizacionais mapeadas no *framework* teórico apresentado: recursos humanos, recursos financeiros e lucros. Porém, isso não deve ser compreendido como um qua-

dro definitivo, uma vez que as tensões paradoxais podem permanecer latentes nas organizações até que sejam despertadas por fatores diversos (SMITH; LEWIS, 2011).

Recursos humanos. Em relação aos recursos humanos, a pequena quantidade de colaboradores e a estrutura plana dos negócios estudados são fatores que podem justificar a ausência de tensão nessa dimensão, uma vez que o estabelecimento de grupos enxutos e poucos níveis de hierarquia facilitam o controle, incentivam o engajamento entre os membros e favorecem a flexibilidade na consecução dos projetos organizacionais (DUFAYS, 2019; HSIEH; WENG; LIN, 2018).

No tocante à composição do quadro de pessoal, as organizações analisadas não são unânimes em relação à utilização de mão de obra voluntária: apenas quatro dentre os seis empreendimentos relataram o emprego frequente ou esporádico de voluntários para compor a sua força de trabalho. Os motivos elencados pelas gestoras que não são adeptas ao voluntariado variam desde a crença pessoal e a complexidade de gestão (E2) até aspectos éticos e de qualidade de entrega (E3).

Nos demais casos, os dados apontam que a relação estabelecida entre os voluntários e os negócios sociais é mutuamente benéfica, marcada por um rico intercâmbio de conhecimentos e experiências entre os membros participantes. Os projetos que contam com mão de obra voluntária ocorrem de maneira harmoniosa e pacífica. Desavenças e disputas entre os colaboradores contratados e os não remunerados não foram relatadas.

Da mesma maneira, apesar da heterogeneidade de competências profissionais, não foram mencionados conflitos intergrupais relacionados à identidade dos membros em nenhum dos negócios investigados: "[...] todo mundo rema na mesma direção. Não tem silo aqui" (E2). A divisão e a atribuição de cargos, funções e papéis específicos, bem como a estruturação de áreas técnicas distintas, aparentemente não interferem na integração das equipes, que trabalham de maneira coesa e interdependente, compartilhando valores, comportamentos e atitudes que possibilitam um maior alinhamento (COMINI et al., 2019) em torno da dupla missão perseguida pelos negócios dos quais fazem parte: "[...] todo mundo conhece e todo mundo trabalha e adapta as áreas para cumprir essa missão. Isso desde o planejamento estratégico" (E4).

A maioria dos empreendimentos prefere contratar colaboradores com perfis especialistas, seniores e que possuam habilidades técnicas para desempenhar as atribuições dos cargos ofertados, pois, muitas vezes, não há "[...] tempo de desenvolver pessoas" (E2) e os projetos necessitam de indivíduos que ofereçam uma "[...] contribuição pontual e de uma coisa que a pessoa tem que ter *expertise*" (E1).

Nesse sentido, a socialização de novos membros ocorre baseada em lacunas, geralmente por meio de encontros, reuniões, conversas, treinamentos, programas de integração, metodologias de pertencimento, ambientação e acolhimento, planos de trabalho, entre outras técnicas que visam complementar o conhecimento técnico-especialista com informações acerca do empreendedorismo social, conscientizando-os em torno do propósito social a ser alcançado no decorrer das atividades comerciais (COMINI et al., 2019).

Além da coerência identificada nos processos de contratação e socialização (BATTILANA; DORADO, 2010), foram constatadas algumas práticas relacionadas à gestão de pessoas que podem estar contribuindo para retardar a saliência de possíveis tensões nessa dimensão: criação e manutenção de espaços de negociação; práticas de comunicação aberta com os colaboradores, a fim de conscientizá-los a respeito da natureza híbrida do negócio; construção de relacionamentos significativos que promovem o diálogo, a abertura e o alinhamento das ideias (BATTILANA et al., 2015; HSIEH; WENG; LIN, 2018; ISMAIL; JOHNSON, 2019; PARK, 2020), entre outras práticas.

Recursos financeiros. Na dimensão de recursos financeiros, não houve evidências de tensão nem na aquisição, nem na alocação de capital nos negócios sociais investigados. Esse fato pode ser explicado por dois motivos. O primeiro está relacionado ao uso de sistemas e mecanismos de gestão financeira para organizar a estrutura de capital nessas organizações: "[...] quando o projeto é desenhado, você já sabe quanto vai receber e quanto vai gastar. O controle financeiro é feito por projeto" (E2).

Previsões de orçamento (com entradas e saídas de recursos bem definidas), tabelas, planilhas e, em alguns casos, fundos e reservas de capital de giro, são indícios de um planejamento financeiro bem elaborado, que auxilia os negócios tanto na aquisição quanto na alocação de recursos, facilitando o monitoramento dos fluxos de caixa e dos custos de operação, e a projeção de possíveis demandas de capital.

O segundo motivo diz respeito ao amadurecimento do ecossistema de impacto no Brasil. Nos últimos anos, a proliferação de instituições intermediárias e investidores de impacto, além de auxiliar o desenvolvimento dos negócios sociais (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020; CRUZ; QUITÉRIO; SECRETAS, 2019), pode estar colaborando para amenizar as tensões nessa dimensão.

A pluralidade de instrumentos disponíveis aos negócios sociais para a aquisição de capital ratifica a evolução desse ecossistema (PESSANHA, 2019). A maioria dos negócios investigados é *bootstrapping* (PESSANHA, 2019), e grande parte de suas receitas provém da comercialização de produtos e serviços. Entretanto, no decorrer das atividades, emergiu a necessidade de captação de recursos externos, que foi satisfeita por meio de empréstimos, patrocínios, *crowdfundings*, editais de acelera-

ção e doações. Ressalta-se que nem todas as organizações da amostra fizeram uso da totalidade dos instrumentos supracitados. Algumas delas, por exemplo, ainda não precisaram recorrer ao sistema bancário para obter empréstimos (SOLOS, Social Brasilis e Women Friendly).

As demais entrevistadas relataram que já contrataram empréstimos para finalidades organizacionais diversas, mas nenhuma delas mencionou dificuldades para conseguir acessar esse tipo de crédito. Pelo contrário, há um incentivo para que ocorra essa modalidade de captação: "[...] Hoje em dia, a gente consegue facilmente, inclusive o gerente fica oferecendo" (E1). Isso vai de encontro à perspectiva teórica de que, para instituições híbridas, o processo de financiamento é complexo e desafiador (BATTILANA, 2018).

Lucros. Apesar de ser um dos debates mais representativos do campo teórico dos negócios sociais, os dados indicam que essa tensão não se manifesta no cotidiano de nenhum dos negócios estudados, uma vez que, na prática, todos reinvestem 100% dos resultados na própria estrutura organizacional.

Dois fatores podem justificar essa configuração de reinvestimento total. Primeiro, as sobras geradas por meio da negociação de produtos e serviços, no momento, são insuficientes e não permitem a sua distribuição. De acordo com E2: "[...] A gente não teve esse lucro suficiente para pensar [em distribuir]".

Em segundo lugar, as gestoras têm priorizado o reinvestimento desse montante, visando garantir a sobrevivência e apoiar o crescimento organizacional. Nesse sentido, o "pouco" de lucro gerado pelas atividades é utilizado de maneira racional para preservar o funcionamento dos negócios a longo prazo, indicando um perfil resiliente e conservador das gestoras dessas organizações: "[...] a gente reinveste o lucro no próprio impacto, para que o crescimento dos anos seguintes nos dê margem para distribuição de dividendos no futuro" (E4).

As entrevistadas são unânimes em relação ao reinvestimento total de resultados, mas nenhum dos negócios é totalmente contrário à sua distribuição em um momento futuro. E1, por exemplo, afirma que "[...] num momento que a gente tenha muito mais recursos, muito mais abundantes, isso poderia funcionar". Essa tendência não é surpreendente, visto que, na perspectiva de países emergentes, a visão latino-americana aceita a distribuição de dividendos (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

4.2.2 DIMENSÕES CONFIRMADAS

Objetivos organizacionais. Embora a maioria dos negócios investigados atenda a diferentes populações de clientes e beneficiários, todos ofertam um serviço final que incorpora o valor social, "[...] sempre atrelando a realização do impacto com a venda do produto" (E3). Nesse sentido, os objetivos socioambientais e econômicos são inter-relacionados, e a missão é implementada por meio das atividades comerciais desses empreendimentos.

Essa integração, apesar de minimizar conflitos decorrentes da dupla missão (ALEGRE, 2015), não impediu o surgimento da tensão entre os objetivos organizacionais, que foi constatada nas seguintes situações: trabalhar com empresas privadas de reputação questionável para viabilizar a sustentabilidade financeira (E1, E2, E3); e realizar serviços com pouca ou nenhuma margem de rentabilidade, mas que geram um grande impacto social (E1, E2, E5, E6).

Em relação à primeira situação, o relacionamento com empresas cujas atividades são consideradas controversas, além de estar associado à sustentabilidade econômica (Figura 3), contribui para o atingimento da missão, pois esses atores geralmente têm potencial para fornecer os recursos necessários à consolidação do propósito social (ISMAIL; JOHNSON, 2019). Essas relações representam "[...] condições favoráveis de criar impacto" (E1), motivo pelo qual algumas entrevistadas admitem possuir relações comerciais com empresas de reputação duvidosa: "[...] eu não posso negar um projeto com a Empresa X¹, mesmo sabendo que, tanto na alimentação como no impacto ambiental, a Empresa X é recordista de destruição" (E2).

Entretanto, essas relações interorganizacionais, por vezes, intensificam a tensão percebida na busca por objetivos duais, porque os negócios sociais não devem fechar contratos visando apenas a saúde do caixa. Eles precisam refletir cuidadosamente a respeito de parcerias privadas, buscando, na medida do possível, empresas idôneas para garantir os recursos financeiros que viabilizem o cumprimento da missão social com a qual estão comprometidos. Nesse sentido, a seleção ou a rejeição de parceiros/clientes com base em uma série de valores e princípios (ISMAIL; JOHNSON, 2019) foi identificada como uma prática utilizada para equalizar os desequilíbrios decorrentes da necessidade desses relacionamentos.

1 Empresa transnacional do setor de alimentos e bebidas.

No tocante à segunda situação, algumas entrevistadas (E1, E5, E6) declararam que, no início de suas atividades, prestavam serviços menos vantajosos em termos econômicos com maior frequência, visando uma colocação estratégica no mercado em que estavam se inserindo, além da geração do impacto propriamente dito. Conforme relata E6, "[...] já cheguei para dar palestra que na tabela era 4 e a pessoa 'só tenho 500'... Vamos! Porque estamos aí para fazer acontecer, ter impacto, validar nosso negócio".

Com o tempo, o objetivo econômico foi adquirindo cada vez mais relevância (YIN; CHEN, 2019), visto que a efetivação do propósito está relacionada intimamente com a sustentabilidade financeira. Porém, a realização de serviços gratuitos ou pouco lucrativos, mas de grande impacto social, apesar de comprometer a margem de retornos comerciais, continua a ser uma questão relevante para essas organizações: "[...] a gente é solicitado o tempo todo para fazer projetos *pro bono* para lugares que não podem pagar. E a gente entra nesse conflito, porque, pelo impacto a gente quer fazer, só que a gente precisa receber para se manter" (E2).

Diante dessa situação, os negócios avaliados mencionam diferentes práticas para conciliar possíveis prejuízos econômicos e impacto social na prestação de determinados serviços. Na Raízes, por exemplo, ocorre a avaliação de projetos (com renúncia à rentabilidade financeira, a depender do grau de impacto social); e a ponderação da exequibilidade desses projetos, considerando possíveis restrições temporais, financeiras e de recursos humanos: "[...] a gente acaba, muitas vezes, abrindo mão do financeiro quando o projeto faz muito sentido. Abrindo mão na medida do possível. [...] 'vale a pena diminuir a margem ou abrir mão da margem por conta do impacto que está sendo gerado aqui?'" (E1).

Já na Pé de Feijão, as práticas consistem na destinação de uma reserva de capital (a fundo perdido) para o atendimento de projetos *pro bono*; e na conexão entre financiadores e beneficiários que possuem escassez de recursos: "[...] no final do ano, a gente sempre guarda três meses de caixa, e o que sobra a gente direciona para esses projetos que, ao longo do ano, pediram nossa ajuda e que a gente não conseguiu ajudar" (E2).

As situações relatadas confirmam a tensão na busca pela dupla missão nos negócios sociais. Em geral, as gestoras demonstram ser conscientes da relevância de suas missões para a transformação social e, em alguns casos, até priorizam o impacto social. Entretanto, a sustentabilidade financeira é enfatizada como parte essencial para a concretização do impacto.

Apesar dessa tensão, os objetivos duplos são indissociáveis e constituem o eixo de funcionamento desses empreendimentos (ALEGRE, 2015; COMINI; BARKI; AGUIAR,

2012). Ainda que desafiador, o processo de lucrar com finalidades socioambientais não somente é possível, como é altamente necessário diante do atual contexto de desequilíbrios globais.

Evolução organizacional. Em relação à evolução organizacional, os dados sugerem que tanto a implementação de inovações quanto as perspectivas em torno do crescimento representam fontes de tensão para os negócios sociais investigados. Embora sejam construtos diferentes, a inovação foi frequentemente relacionada à tecnologia pelas entrevistadas (BEZERRA et al., 2015). Cabe ressaltar que a aplicação de soluções tecnológicas produz efeitos distintos para grupos de colaboradores, beneficiários e investidores, revelando aspectos variados da mesma tensão paradoxal.

Internamente, os colaboradores parecem se adaptar com facilidade ao uso de tecnologias no desenvolvimento de suas funções – o que constitui um procedimento comum na rotina dos empreendimentos analisados: "[...] a gente tem os métodos, os programas [...], a gente faz apontamento em sistema, a gente faz cronograma de obra em sistema. Então, tudo é sistematizado" (E5).

Apesar dessa experiência interna exitosa, externamente os negócios examinados enfrentam algumas dificuldades relacionadas, sobretudo, à conformidade dos beneficiários com o uso de ferramentas e produtos tecnológicos que, em muitos casos, não se adequam à realidade das comunidades impactadas: "[...] foi diferente com clientes e beneficiários. [...] Porque era um público realmente com bastante dificuldade em termos de tecnologia" (E1). Os beneficiários dessas iniciativas frequentemente estão situados em contextos de extrema vulnerabilidade socioeconômica. Muitos não possuem habilidades para o uso de tecnologias e são desassistidos de recursos e acesso à internet, o que dificulta a implementação de soluções de cunho tecnológico: "[...] a gente está em algumas comunidades hoje, que é, assim, é D e E" (E2).

Alguns desafios também podem emergir quando questões culturais limitam a aderência das pessoas a soluções inovadoras com as quais elas possuem pouca familiaridade. Por exemplo, ao tentar difundir – sem sucesso – o uso de um biodigestor para o tratamento de sobras de alimentos, a SOLOS percebeu que a população ainda não estava habituada à gestão de resíduos orgânicos: "[...] a gente sentiu ali uma superdificuldade de as pessoas aderirem" (E3).

Apesar desses obstáculos, metade das entrevistadas (E2, E3 e E6) relatou uma pressão por parte de investidores e aceleradoras para que o negócio introduza aspectos tecnológicos – ou modifique sua proposta de valor focando no uso da tecnologia: "[...] a gente foi procurada por um VC, um *Venture Capital*, e que, assim, olhou e disse: 'Não, vocês têm que ter um aplicativo. Eu só vou investir se tiver tecnologia'"

(E6). Corroborando, E3 acrescenta: "[...] tal como se a gente precisasse sempre da tecnologia para resolver problemas socioambientais".

Com efeito, a tecnologia constitui um meio relevante de proporcionar escalabilidade ao impacto gerado pelas ações desses empreendimentos (PIPE SOCIAL, 2021). Nesse sentido, os negócios sociais que utilizam soluções tecnológicas são considerados mais atrativos para investidores e organizações apoiadoras (ICE; PIPE SOCIAL, 2019), apresentando, portanto, um melhor desempenho na captação de recursos financeiros (PIPE SOCIAL, 2021).

De acordo com a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (2021), a escalabilidade não é um pressuposto necessário para que as soluções implementadas pelos negócios sociais gerem impacto. Entretanto, é compreensível que a expansão de transformações socioambientais positivas seja algo naturalmente almejado pelos investidores dessas organizações. Assim, encontrar um nível de escala adequado constitui um desafio contínuo bastante comum à gestão desses negócios (MARQUEZ; REFICCO; BERGER, 2010).

Além de incrementar as chances de captar recursos financeiros (devido à escalabilidade), há uma lacuna no uso de tecnologias para o enfrentamento de desafios relacionados a mudanças climáticas, desigualdade e falta de acesso a bens e serviços básicos, o que pode representar oportunidades para novos empreendedores sociais (ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO, 2021).

A despeito dessas potencialidades, ainda são escassos os negócios sociais que utilizam a tecnologia para resolver problemas socioambientais ou para escalar as soluções já existentes (ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO, 2021). Isso pode ser explicado pela tensão relativa à (in)conformidade de algumas inovações com as expectativas dos beneficiários. Por vezes, os próprios contextos podem ser inibidores desse tipo de solução, gerando uma tensão marcada pelo paradoxo de profundidade e amplitude: "[...] eu pego uma comunidade e impacto 12 pessoas de uma forma profunda [...]; ou eu faço uma formação *on-line* e formo 3 mil pessoas, mas que eu não sei se, de fato, estão fazendo ou não?" (E2).

Considerando que os ambientes de intervenção possuem uma realidade própria, a maioria dos negócios investigados elabora produtos e serviços customizados, desenvolvidos sob medida para atender eficazmente às demandas identificadas em distintos contextos. Essa estratégia privilegia a profundidade do impacto e pode proporcionar o fortalecimento de laços entre os atores envolvidos (MARQUEZ; REFICCO; BERGER, 2010).

Todavia, o foco na profundidade pode contradizer os imperativos de expansão inerentes ao aspecto econômico dos negócios sociais, uma vez que as soluções produzidas para contextos específicos podem ser de difícil replicação, impedindo a geração de possíveis economias de escala (MARQUEZ; REFICCO; BERGER, 2010). Cientes disso, os negócios avaliados não se mostram avessos à ideia de utilizar tecnologias para aprimorar suas soluções: "[...] Eu não quero ser uma desenvolvedora de produto digital, mas eu posso incorporar tecnologia assim, que é o que a gente está buscando agora" (E6).

As gestoras tentam gerenciar esse paradoxo por meio de algumas práticas organizacionais. Uma delas consiste em oferecer programas de inclusão digital na fase anterior à implementação dos projetos: "[...] projetos mais recentes que a gente está desenhando, uma primeira fase de inclusão digital antes de iniciar a fase de formação" (E1).

Outra prática mencionada é a seleção de produtos ou serviços que sejam passíveis de escalabilidade sustentável, cuja virtualização não comprometa a qualidade e o impacto da solução proposta: "[...] Olhar todos os produtos que têm... quais que a gente acha que a gente consegue escalar sem perder a qualidade" (E2).

Assim, para que sejam eficazes, as soluções tecnológicas devem ser desenhadas com sensibilidade à realidade dos beneficiários, e sua utilização deve ser precedida de uma avaliação profunda de todas as especificidades do contexto a ser impactado. Isso posto, mais estudos empíricos são necessários para esclarecer as possibilidades e os entraves do uso de tecnologias para a resolução de problemas socioambientais.

Em relação ao crescimento organizacional, a tensão emerge da oposição entre as necessidades de expansão e estabilidade. Nesse sentido, constatou-se que os negócios investigados têm a pretensão de expandir suas operações, mas isso não é uma necessidade imperiosa para a maioria dos casos analisados. O crescimento é um fator desejável (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), não necessariamente obrigatório para essas gestoras.

Excepcionalmente na Abra Arquitetura, a tensão entre o crescimento e a estabilidade não foi confirmada, uma vez que as gestoras almejam ampliar seu impacto o mais depressa possível: "[...] faz parte do plano da gente expandir. [...] A gente está querendo que aconteça logo, [torcendo] para acontecer logo" (E5). Para os demais casos, o crescimento deve ocorrer de maneira gradual, dentro dos limites da sua missão social (PARK, 2020), respeitando aspectos relacionados: à manutenção da qualidade do serviço prestado (E1, E2); ao controle da transformação social (E2); à gestão de equipe (E1, E3); à profundidade do relacionamento com atores essenciais (E3); e à carga de trabalho dos colaboradores e gestão do tempo (E4 e E6). Segundo

E1, "[...] a gente não tem medo de crescer, pelo contrário, a gente quer crescer, mas a gente quer um crescimento sustentável". Realizar, portanto, um planejamento de crescimento lento, porém contínuo e sustentável, pode ser útil para o gerenciamento dessa tensão.

Legalidade. Embora os desafios relativos à inexistência de legislação sejam conhecidos (JAPPE, 2013; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015), ainda não há no Brasil um formato jurídico específico, instituído em nível nacional, capaz de abarcar todas as especificidades inerentes a esses empreendimentos. Segundo dados da Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS), os negócios sociais que operam no Brasil têm optado pelo uso de formatos legais constituídos para organizações de outros setores (FTFS, 2015).

Todos os negócios sociais investigados optaram pela adoção de um formato com fins lucrativos, que tem lhes proporcionado atributos para sobreviver à competição nos mercados onde atuam (WOODSIDE, 2018). Entretanto, os dados apontam que as empreendedoras não estão totalmente seguras de que esse *status* constitui a melhor opção para desenvolver suas operações.

Registrados como empresas, os negócios não podem concorrer em determinados editais e nem captar recursos de doação e rubricas internacionais, por mais que suas atividades gerem impacto socioambiental positivo: "[...] a gente perde doação e [...] a gente não consegue entrar em editais" (E1). Além disso, esse formato incorpora uma alta carga de impostos sobre suas atividades: "[...] nosso imposto é 13%. É muito. É o mesmo imposto de uma Simples Nacional que não gera impacto nenhum" (E2).

Percebe-se que essas limitações inerentes ao formato com fins lucrativos têm desmotivado os empreendedores sociais no cumprimento de sua missão. Apesar da relevância de suas operações para a resolução de problemas sociais prementes, esses empreendedores não têm sido beneficiados na mesma medida em que contribuem para o bem-estar da sociedade: "[...] a gente paga imposto como uma empresa convencional. [...] Eles estão nem aí para o impacto que a gente gera" (E4). Isso cria uma sensação de desvalorização que "[...] desincentiva a cadeia como um todo" (E3) e desestimula as iniciativas de empreendedorismo social no País.

Nesse contexto, o registro duplo constitui uma prática organizacional para contornar a lacuna legislativa e responder à tensão de legalidade (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; YIN; CHEN, 2019). Dentre os seis empreendimentos analisados, cinco (E1, E2, E4, E5 e E6) cogitam aderir ao formato sem fins lucrativos (E1 e E2 já iniciaram o processo) para abarcar a realização simultânea de atividades sociais e comerciais. Entretanto, a decisão pela duplicidade de registro não é simples. Ela "[...] demanda equipe e demanda custo" (E4) e envolve aspectos relacionados ao aumento da

complexidade de gestão, a questões ideológicas e éticas, gerando uma carga de estresse adicional ao processo empreendedor.

A adesão ao formato sem fins lucrativos pode trazer benefícios fiscais e legitimidade moral a essas organizações (WOODSIDE, 2018; YIN; CHEN, 2019). Entretanto, esse estatuto jurídico também não está isento de limitações. Registrados como ONG, os negócios enfrentam dificuldades para emissão de notas fiscais na comercialização de produtos e serviços. De acordo com E1, "[...] quando você é só ONG, você vai prestar um serviço e é difícil a emissão de nota".

Diante disso, constata-se que os formatos disponíveis no ordenamento jurídico brasileiro não atendem completamente às necessidades dos negócios sociais como instituições híbridas, o que cria uma tensão significativa, cujos efeitos ultrapassam a dimensão de legalidade, podendo intensificar as tensões percebidas em outras dimensões (Figura 3).

Por exemplo, de acordo com E4, "[...] às vezes a gente deixa de avançar, porque 'será que a gente pode pagar esse imposto?' [...] Isso vai nos tirar o foco do impacto". Isso demonstra que as preocupações em torno da alta carga de impostos, além de restringirem as perspectivas de expansão, podem colocar em risco o cumprimento da missão social, intensificando as tensões relacionadas aos objetivos e ao crescimento organizacional. De maneira semelhante, E6 complementa: "[...] hoje, o imposto não está mordendo tanto, porque a gente ainda está numa faixa de faturamento que o imposto, pelo Simples, é baixo. Mas, daqui a pouco, quando começar a crescer [o imposto vai aumentar]", ratificando a relevância da criação de um novo estatuto legal para o enquadramento desses empreendimentos.

A regulamentação não deve ser encarada como uma "panaceia mágica" que vai mitigar todos os problemas e tensões em torno dessas organizações (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; ISMAIL; JOHNSON, 2019). Entretanto, é fato que os negócios sociais exigem inovações no campo jurídico para que eles operem de maneira distinta às entidades tradicionais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Assim, o reconhecimento legal pode facilitar a gestão dos negócios sociais e amenizar a intensidade das tensões pertinentes a outras dimensões.

Relações interorganizacionais. Com exceção da Abra Arquitetura – que ainda não possui uma estrutura heterogênea de relacionamentos interorganizacionais devido, principalmente, ao seu modelo B2C –, nos demais casos essa tensão emergiu das potencialidades e dos desafios inerentes a cada interação, uma vez que as organizações governamentais, privadas e sem fins lucrativos apresentam características próprias que produzem expectativas distintas em relação ao desempenho dos negócios sociais.

De acordo com algumas entrevistadas (E1 e E4), o relacionamento com instituições pertencentes ao Terceiro Setor é mais simples, uma vez que a natureza dessas entidades se assemelha ao propósito perseguido pelos negócios sociais, facilitando o diálogo e a conexão entre eles: "[...] eles são um público muito mais aberto, eles conseguem entender as coisas. É um diálogo conversável" (E4).

Entretanto, devido a sua dependência por recursos oriundos de doação, são atores que frequentemente enfrentam restrições financeiras, fazendo com que a relação seja menos vantajosa para os negócios sociais em termos econômicos: "[...] a gente já trabalhou muito com as ONGs... É sempre projeto muito apertado, é sempre assim, no limite da execução" (E1).

O setor governamental, por sua vez, foi retratado como a esfera mais problemática para o desenvolvimento de relações. Considerando a sua atuação transversal e os seus diversos papéis (regulador, comprador, investidor e fomentador), o governo tem potencial para ser um aliado-chave, capaz de fornecer chancela institucional e apoiar o funcionamento dos negócios sociais por meio da concessão de ferramentas e recursos essenciais ao cumprimento da missão (COELHO, 2019; CRUZ; QUITÉRIO; SECRETAS, 2019).

Apesar disso, esses atores possuem uma estrutura muito hierarquizada. O excesso de burocracia impede que os projetos ocorram numa velocidade adequada, e a rotatividade de políticas públicas interfere negativamente na consolidação de relacionamentos estáveis, fazendo com que o governo se torne um público menos atrativo para os empreendedores sociais (COELHO, 2019): "[...] trabalhamos governo, mas não é algo que a gente coloca energia. [...] É muito burocrático" (E4). Esses fatores podem justificar a diminuição da interação entre os negócios sociais e o governo nos últimos dois anos (PIPE SOCIAL, 2021).

Por fim, o relacionamento com o setor privado garante o alcance e a ampliação do impacto social (ISMAIL; JOHNSON, 2019), visto que as empresas privadas possuem uma estrutura de recursos mais consolidada, capaz de financiar projetos por longos períodos: "[...] os projetos que a gente faz com a Empresa Z² são os mais de médio prazo. A gente já teve projeto com a Empresa Z que durou quatro anos no território" (E1).

Por outro lado, o poder aquisitivo de instituições privadas, aliado à necessidade de implementar ações de *marketing* para melhorar sua reputação (CRUZ; QUITÉRIO; SECRETAS, 2019), pode se tornar uma fonte de tensão para os negócios sociais: "[...]

Para quem trabalha com grandes empresas [a tensão] é como você maneja o interesse da empresa em fazer um *marketing* verde e a entrega de verdade do valor da sua missão" (E2). Apesar das externalidades negativas causadas pelas suas ações, essas empresas constituem fontes poderosas de recursos financeiros (MOIZER; TRACEY, 2010), e a interação com elas causa uma tensão multidimensional, associada concomitantemente às dimensões de relacionamentos e objetivos organizacionais dos empreendimentos estudados (Figura 3). Portanto, os empreendedores sociais que prestam serviços a grandes corporações precisam manejar cuidadosamente esse relacionamento, visando equilibrar as necessidades de financiadores e beneficiários (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014).

No tocante às relações interorganizacionais que envolvem outros negócios sociais, foram relatadas experiências de competição e cooperação, ambas compreendidas como parte natural da dinâmica de mercado: "[...] a gente acaba competindo com parceiros que, em outras situações, são nossos colaboradores. Mas eu acho que isso é natural do mercado" (E1). Nesse aspecto, cabe salientar que a tensão relativa à dimensão de legalidade acentua a competição entre essas organizações, principalmente quando uma delas possui registro como instituição sem fins lucrativos, uma vez que a alta carga de impostos gera uma desvantagem explícita que impacta no valor final das propostas concorrentes, intensificando as tensões percebidas na dimensão de relações interorganizacionais (Figura 3): "[...] acaba sendo injusto, e por isso que todo mundo abre CNPJ de ONG, porque eu concorro com ONG, que está prestando o mesmo serviço que eu e pagando bem menos imposto" (E2).

Foram identificadas algumas práticas organizacionais utilizadas para responder às tensões oriundas dessa dimensão. A primeira delas é a avaliação de potenciais parceiros/clientes, que permite a seleção ou a rejeição de organizações com base em uma série de valores e princípios estipulados na busca pela dupla missão (ISMAIL; JOHNSON, 2019): "[...] Vai trabalhar com tabaco? Não vai! Vai trabalhar com agrotóxico? Não vai!" (E2). Isso possibilita a construção de relacionamentos interorganizacionais mais coerentes com o propósito social e mais vantajosos em termos financeiros.

Os relatos apontam que, diferentemente do Terceiro Setor, cujas instituições preferem dados qualitativos acerca do impacto gerado pelos negócios sociais, as organizações privadas são mais objetivas e valorizam relatórios sucintos, com indicadores e dados numéricos: "[...] Quando a gente está trabalhando com as empresas, a gente tem que tentar materializar mais as coisas, [...] porque eles são muito objetivos" (E1). Nesse sentido, a segunda prática é a adequação de procedimentos relacionados à demonstração dos resultados sociais, considerando as características específicas de cada *stakeholder*.

² Mineradora multinacional brasileira.

Por fim, a adaptação de processos comunicativos facilita a execução de projetos realizados com *stakeholders* externos diversos e ajuda na construção de soluções criativas e abrangentes (ISMAIL; JOHNSON, 2019; ŽUR, 2020): "[...] a linguagem é diferente com o governo, com ONG, com empresa privada" (E1). Nesse aspecto, as habilidades e os *skills* socioemocionais dos colaboradores também podem ser utilizados para propiciar uma melhor interação dos negócios sociais com diferentes atores organizacionais: "[...] É muito mais os *skills* socioemocionais da equipe que vão definir quem vai gerenciar aquela relação" (E2).

Em suma, os dados sugerem que atender a demandas inconsistentes de organizações vinculadas a lógicas institucionais distintas é um processo desafiador para os empreendedores sociais, exigindo uma postura adaptável, flexível, porém fiel ao propósito social que os orienta.

4.2.3 DIMENSÕES QUE EMERGIRAM DOS DADOS COLETADOS

Processo empreendedor. Embora não contemplada inicialmente no *framework* teórico por estar relacionada ao nível individual do empreendedorismo social, a tensão entre vida pessoal e carreira profissional emergiu dos dados de maneira significativa (DE MON; GABALDÓN; NUÑEZ, 2021), sendo mencionada explicitamente pela metade das gestoras entrevistadas (E2, E4, E6), o que justifica a sua inclusão no *framework* adaptado à realidade desses empreendimentos.

No decorrer do processo empreendedor, as gestoras demonstram ser altamente dedicadas aos negócios pelos quais são responsáveis, relatando frequentes experiências de renúncias pessoais. Uma delas diz respeito à quantidade de tempo e esforço empenhados para a realização das operações dos negócios sociais. Segundo E6, "[...] eu não sei quando foi o último final de semana que eu tive inteiro para descansar".

Essa colocação indica um alto nível de comprometimento com a carreira profissional, que, apesar de ser benéfico para o negócio, pode causar altos níveis de estresse e estafa física/mental. Nesse sentido, há um panorama alarmante vinculado à tensão vida pessoal/carreira dos empreendedores sociais: aproximadamente 50% dos participantes da Reunião Anual do Fórum Econômico Mundial de 2018 apresentaram sintomas de esgotamento e depressão (ZIMMER; PEARSON, 2018).

Em casos extremos, essa abnegação pode acarretar problemas de saúde, como no caso de E4, que, devido ao acúmulo de funções (e a outras questões), teve que se ausentar do local de trabalho por um período significativo: "[...] como acumulei funções e tive um estresse muito grande, também, pós-traumático de tudo... eu

tive um grande problema de estafa. Eu tive um esgotamento físico e emocional muito forte" (E4).

Além de tempo e esforço, essas abdições podem se manifestar em termos remuneratórios, como no caso de E2, que relatou uma redução de mais da metade do seu salário: "[...] ano passado, com a pandemia, o meu salário eu reduzi em 60%". Isso demonstra a natureza contraditória do empreendedorismo social, com o qual os indivíduos buscam implementar mudanças sociais sistêmicas, mas estão o tempo todo lutando e se sacrificando pelos seus ideais (BERGLUND; SCHWARTZ, 2013).

Por meio de seus relatos, as gestoras ainda denunciam o excesso de otimismo (BRUNEEL et al., 2016) e a romantização em torno do empreendedorismo social, e desmistificam a figura do empreendedor herói (BERGLUND; SCHWARTZ, 2013), capaz de sanar todos os problemas da humanidade. Sobre esses aspectos, E2 acrescenta: "[...] eu recebo muito e-mail, carta de intenção com muito romantismo... e eu fico pensando: 'Eu conto ou você conta?'".

As entrevistadas são extremamente compromissadas com o progresso do empreendimento, tanto que, por vezes, esse progresso é perseguido às custas da saúde, da família e de outros aspectos relevantes de suas vidas pessoais (BERGLUND; SCHWARTZ, 2013), o que gera um sentimento de desconforto ante o processo empreendedor: "[...] empreender não é tão legal como dizem" (E4). Assim sendo, a tensão identificada na relação vida pessoal/carreira profissional de gestores sociais merece ser aprofundada em estudos posteriores.

O Quadro 1 apresenta um compêndio das tensões identificadas nos negócios sociais investigados (em nível organizacional e individual), exibindo as opções e as práticas de gerenciamento que emergem em torno de cada dimensão avaliada.

QUADRO 1 – TENSÕES E PRÁTICAS IDENTIFICADAS NOS NEGÓCIOS SOCIAIS INVESTIGADOS.

Nível	Dimensão	Tensão	Práticas de Gerenciamento	
Organizacional	Objetivos Organizacionais	Priorizar objetivos socioambientais, focando no impacto social.	Priorizar objetivos econômicos, focando na sustentabilidade financeira.	<ul style="list-style-type: none"> - Selecionar parceiros e clientes com base em valores e princípios; - Avaliar projetos e renunciar à rentabilidade financeira, a depender do grau de impacto social e de sua exequibilidade; - Destinar uma reserva de capital para o atendimento de projetos <i>pro bono</i>; - Conectar financiadores e beneficiários que possuem escassez de recursos.
	Evolução Organizacional	Priorizar a profundidade do impacto. Agir em conformidade com as expectativas dos beneficiários, propondo soluções customizadas para contextos específicos. Crescer de forma gradual e sustentável.	Priorizar a amplitude do impacto. Agir em conformidade com as expectativas dos investidores, propondo soluções tecnológicas e altamente escaláveis. Crescer de forma rápida e imediata.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofertar programas de inclusão digital antes da implementação de projetos; - Selecionar produtos ou serviços que sejam passíveis de escalabilidade sustentável; - Planejar um crescimento lento, porém contínuo e sustentável.
	Legalidade	Adotar um formato jurídico sem fins lucrativos.	Adotar um formato jurídico com fins lucrativos.	- Aderir ao registro duplo.
	Relações Interorganizacionais	Privilegiar relações com o setor governamental ou sem fins lucrativos.	Privilegiar relações com o setor privado.	<ul style="list-style-type: none"> - Selecionar parceiros e clientes com base em valores e princípios; - Adequar procedimentos de demonstração de resultados; - Adaptar processos comunicativos; - Aproveitar habilidades e <i>skills</i> socioemocionais dos colaboradores.
Individual	Processo Empreendedor	Enfatizar a saúde, a família, os amigos e outros aspectos da vida pessoal.	Enfatizar o sucesso, o crescimento, a eficácia e outros aspectos da carreira.	-

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

A lente do paradoxo adotada no estudo auxilia a abarcar essas tensões de maneira simultânea, admitindo possibilidades de coexistência entre os polos aparentemente contraditórios – que são igualmente importantes para a atuação dos negócios sociais (SMITH; LEWIS, 2011; ŽUR, 2020). Ademais, a justaposição de demandas opostas desafia os limites cognitivos dos atores organizacionais, permitindo a consolidação de estratégias de gestão mais fluidas que contribuem para o desempenho máximo e a sustentabilidade a longo prazo (SMITH; LEWIS, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar empiricamente as tensões paradoxais que emergem na gestão de negócios sociais brasileiros. Para tanto, foi realizado um estudo de múltiplos casos, de natureza qualitativa, com seis negócios sociais oriundos de diversos estados do território nacional. A análise dos dados foi realizada sob a perspectiva de Bardin (2011) e efetivada com o auxílio do *software* ATLAS.ti.

Em primeiro lugar, o estudo contribui significativamente para o campo teórico dos negócios sociais, pois fornece evidências empíricas da presença de tensões paradoxais em cinco dimensões analíticas, sendo quatro de nível organizacional (objetivos organizacionais, evolução, legalidade e relações interorganizacionais) e uma de nível individual (processo empreendedor), realçando as inter-relações relativas à coexistência desses paradoxos em ambientes híbridos.

Além disso, a pesquisa apresenta as práticas organizacionais utilizadas pelos gestores para responder a algumas dessas tensões paradoxais, proporcionando conhecimento aos empreendedores locais sobre diretrizes para gerenciá-las na busca pela dupla missão. Considerando, ainda, que uma das dimensões mais representativas para os negócios sociais é a legalidade, sugere-se que o governo institua uma regulamentação própria para esses empreendimentos, especificando formas jurídicas adequadas ao caráter híbrido de suas operações e formulando políticas preferenciais que estimulem a multiplicação de iniciativas voltadas à resolução de problemas socioambientais no País.

Como limitações, ressalta-se que os resultados da investigação – estruturados com base no método de estudo de caso qualitativo – constituem representações específicas dos contextos analisados e, portanto, não são passíveis de generalização. Ademais, a observação *in loco* e a realização de entrevistas presenciais foram prejudicadas pelo isolamento social imposto pelo atual cenário de crise pandêmica, impedindo a emergência de *insights* que poderiam decorrer de uma maior integração entre o pesquisador e o objeto/contexto de estudo.

Desse modo, sugere-se que os pesquisadores futuros desenvolvam pesquisas mais imersivas, de caráter longitudinal, a fim de observar possíveis variações das tensões paradoxais (e, conseqüentemente, de suas inter-relações e práticas de gerenciamento) no desenvolvimento das atividades de outros negócios sociais. O uso de métodos quantitativos também é indicado para fortalecer o campo teórico e fornecer novas perspectivas acerca dos paradoxos que emergem na gestão dessas organizações.

REFERÊNCIAS

ALEGRE, I. Social and economic tension in social enterprises: Does it exist? **Social Business**, v. 5, n. 1, p. 17-32, 29 maio 2015.

ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO. **Visões de futuro para a agenda de impacto no Brasil: recomendações para avanço dos investimentos e Negócios de Impacto até 2025**. 2021. Disponível em: <<https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2021/03/alianca-interativo.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2022.

BARDIN, L. Content analysis. São Paulo: **Edições**, v. 70, p. 279, 2011.

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.

BATTILANA, J. et al. Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1658-1685, dez. 2015.

BATTILANA, J. Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. **Management (France)**, v. 21, n. 4, p. 1278-1305, 2018.

BATTILANA, J.; DORADO, S. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, dez. 2010.

BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397-441, jan. 2014.

BERGLUND, K.; SCHWARTZ, B. Holding on to the Anomaly of Social Entrepreneurship Dilemmas in Starting up and Running a Fair-Trade Enterprise. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 4, n. 3, p. 237-255, 2013.

BEZERRA et al. Empreendimentos sociais na conjuntura contemporânea das inovações tecnológicas. In: SANTANA, A. L. J. M.; SOUZA, L. M. (orgs.). **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. Curitiba: expression|SGI, 2015, p. 71-87.

BRUNEEL, J. et al. Balancing Competing Logics in For-Profit Social Enterprises: A Need for Hybrid Governance. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 7, n. 3, p. 263-288, set. 2016.

CHU, M. Commercial Returns at the Base of the Pyramid. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 32, n. 1-2, p. 115-146, 2007.

CIVERA, C. et al. Paradoxes and strategies in social enterprises' dual logics enactment: A csQCA between Italy and the United Kingdom. **Journal of Business Research**, v. 115, p. 334-347, 2020.

COELHO, M. Z. Entendendo o contexto: relação com diferentes *stakeholders* (governo, grandes corporações e comunidades). In: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. da G. (orgs.). **Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: FGV, 2019, p. 143-160.

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

COMINI, G. M. et al. Negócios de Impacto: reinventando a forma de gerir pessoas. In: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. da G. (orgs.). **Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: FGV, 2019, p. 315-340.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. **Sage publications**, 2018.

CRUZ, C.; QUITÉRIO, D.; SECRETAS, B. O ecossistema de fomento aos investimentos e Negócios de Impacto: rompendo fronteiras. In: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. da G. (orgs.). **Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: FGV, 2019, p. 25-56.

CUNHA, M. P. E.; PUTNAM, L. L. Paradox theory and the paradox of success. **Strategic Organization**, v. 17, n. 1, p. 95-106, 1 fev. 2019.

DE MON, I. A.; GABALDÓN, P.; NUÑEZ, M. Social entrepreneurs: making sense of tensions through the application of alternative strategies of hybrid organizations. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 2021.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 32-53, mar. 2010.

DIOCHON, M.; ANDERSON, A. R. Ambivalence and ambiguity in social enterprise; narratives about values in reconciling purpose and practices. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 93-109, mar. 2011.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda: Social Enterprises as Hybrid Organizations. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417-436, out. 2014.

DUFAYS, F. Exploring the drivers of tensions in social innovation management in the context of social entrepreneurial teams. **Management Decision**, v. 57, n. 6, p. 1344-1361, 10 jun. 2019.

EBRAHIM, A.; BATTILANA, J.; MAIR, J. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, p. 81-100, 2014.

ERPF, P.; BUTKEVIČIENĖ, E.; PUČĖTAITĖ, R. Between de Jure and de Facto: Embedding Western Concepts of Social Entrepreneurship in Post-Socialist Reality. **Journal of Social Entrepreneurship**, 2020.

FAIRHURST, G. T.; PUTNAM, L. L. An Integrative Methodology for Organizational Oppositions: Aligning Grounded Theory and Discourse Analysis. **Organizational Research Methods**, v. 22, n. 4, p. 917-940, 2019.

FISCHER, R. M.; COMINI, G. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, n. 3, p. 363-369, 2012.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Estudo dos formatos legais existentes no Brasil que podem servir aos Negócios de Impacto**. São Paulo: ICE e Sitawi, 2015. Disponível em: <<https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/02/formatoslegais.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2022.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, 29 dez. 2011.

GAIM, M.; WÅHLIN, N. In search of a creative space: A conceptual framework of synthesizing paradoxical tensions. **Scandinavian Journal of Management**, v. 32, n. 1, p. 33-44, 2016.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

HSIEH, Y.-C.; WENG, J.; LIN, T. How social enterprises manage their organizational identification: a theoretical framework of identity management approach through attraction, selection, and socialization. **International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 20, p. 2880-2904, 2018.

ICE; PIPE SOCIAL. **O que são Negócios de Impacto**: características que definem empreendimentos como Negócios de Impacto. São Paulo: Instituto de Cidadania Empresarial, 2019. Disponível em: <<https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/03/ice-estudo-negocios-de-impacto-2019-web.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2022.

IIZUKA, E. S.; VARELA, C. A.; LARROUDÉ, E. R. A. Social Business Dilemmas in Brazil: Rede Astacase. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 385-396, ago. 2015.

ISMAIL, A.; JOHNSON, B. Managing Organizational Paradoxes in Social Enterprises: Case Studies from the MENA Region. **Voluntas**, v. 30, n. 3, p. 516-534, 2019.

JAPPE, M. L. M. **Fatores contributivos e fatores limitadores para negócios sociais no Brasil**: um estudo exploratório nas Regiões Sul e Sudeste. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA, Rio Grande do Sul, Brasil, p. 98, 2013.

KANNOTHRA, C. G.; MANNING, S.; HAIGH, N. How Hybrids Manage Growth and Social-Business Tensions in Global Supply Chains: The Case of Impact Sourcing. **Journal of Business Ethics**, v. 148, n. 2, p. 271-290, mar. 2018.

MARQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. **Negocios inclusivos**: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2010.

MAZZEI, M. Different ways of dealing with tensions Practices of (re) negotiation in local social economies. **Social Enterprise Journal**, v. 13, n. 3, p. 299-314, 2017.

MICHAUD, V. Business as a pretext? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites. **Management (France)**, v. 16, n. 3, p. 294-331, 2013.

MITCHELL, A.; MADILL, J.; CHREIM, S. Social enterprise dualities: implications for social marketing. **Journal of Social Marketing**, v. 6, n. 2, p. 169-192, 11 abr. 2016.

MOIZER, J.; TRACEY, P. Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 27, n. 3, p. 252-266, maio 2010.

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

NASCIMENTO, L. da S.; STEINBRUCH, F. K. "As entrevistas foram transcritas", mas como? Reflexões sobre a pesquisa em administração. **Revista de Gestão RAUSP**, v. 54, p. 413-429, 2019.

PACHE, A.-C.; SANTOS, F. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 972-1001, ago. 2013.

PARK, J.-H. Chasing two rabbits: how social enterprises as hybrid organizations manage paradoxes. **Asian Business and Management**, v. 19, n. 4, p. 407-437, 2020.

PESSANHA, M. Como ficar de pé. In: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. da G. (orgs.). **Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: FGV, 2019, p. 99-120.

PIPE SOCIAL. **3º Mapa de Negócios de Impacto Social+Ambiental, 2021**. Disponível em: <https://mapa2021.pipelabo.com/downloads/3_MapadeImpacto_Relatorio_Nacional.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2022.

PUTNAM, L. L.; FAIRHURST, G. T.; BANGHART, S. Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 65-171, 2016.

SAVARESE, C.; HUYBRECHTS, B.; HUDON, M. The Influence of Interorganizational Collaboration on Logic Conciliation and Tensions Within Hybrid Organizations: Insights from Social Enterprise – Corporate Collaborations. **Journal of Business Ethics**, 2020.

SCHAD, J. et al. Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 5-64, 2016.

SILVA, C. S.; IIZUKA, E. S. Mapeamento de negócios sociais e organizações congêneres no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, p. 123-137, 22 dez. 2018.

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, jul. 2013.

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 381-403, 1 abr. 2011.

VILLARREAL LARRINAGA, O. Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies? **Cuadernos de Gestión**, v. 17, n. 1, p. 147-172, 2017.

WALCHHÜTTER, S.; IIZUKA, E. S. Tensões organizacionais inerentes como elemento distintivo à natureza dos negócios sociais. **Revista de Ciências da Administração**, p. 129-143, 12 abr. 2019.

WELLER, S.; RAN, B. Social Entrepreneurship: The Logic of Paradox. **Sustainability**, v. 12, n. 24, p. 10642, 19 dez. 2020.

WILSON, F.; POST, J. E. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 715-737, abr. 2013.

WOOD JR., T. Organizações híbridas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 241-247, jun. 2010.

WOODSIDE, S. J. Dominant logics: US WISEs and the tendency to favor a market-dominant or social mission-dominant approach. **Social Enterprise Journal**, v. 14, n. 1, p. 39-59, 2018.

WRY, T.; ZHAO, E. Y. Taking trade-offs seriously: Examining the contextually contingent relationship between social outreach intensity and financial sustainability in global microfinance. **Organization Science**, v. 29, n. 3, p. 507-528, 2018.

YIN, R. K. **Case study research design and methods** (5ª edição, Vol. 5). California: Sage Publications, 2014.

YIN, J.; CHEN, H. Dual-goal management in social enterprises: evidence from China. **Management Decision**, 2019.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 308-325, abr. 2010.

ZIMMER, K.; PEARSON, K. **Social entrepreneurs can change the world – But these 6 things are holding us back**, 2018. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2018/08/six-challenges-social-entrepreneurs-need-to-overcome/>>. Acesso em: 16 fev. 2022.

ŽUR, A. Entrepreneurial Identity and Social-Business Tensions – The Experience of Social Entrepreneurs. **Journal of Social Entrepreneurship**, p. 1-24



2º LUGAR MESTRADO
LARISSA LEHMEN

ORIENTADORA
MAIRA PETRINI



**COMPREENDENDO
AS MOTIVAÇÕES NO
DECORRER DAS FASES
DO CICLO DE VIDA DE
UMA EMPRESA SOCIAL**

PUCRS

RESUMO

Empresas sociais são aquelas que buscam resolver problemas sociais ou ambientais através de um negócio que possui a dupla missão de gerar um impacto positivo para a sociedade ao mesmo tempo em que possuem sustentabilidade financeira. Com isso, os empreendedores sociais possuem diversas motivações que os levam a abrir e a continuar uma empresa social. Essas motivações podem variar de acordo com a fase do ciclo de vida da empresa social. Dessa forma, este estudo busca analisar as motivações no decorrer das fases do ciclo de vida de uma empresa social. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa com coletas de dados através de entrevistas com especialistas membros de organizações dinamizadoras de impacto e também com empreendedores sociais de diversos setores. Os resultados apontam que há três tipos de fatores motivacionais: os fatores essenciais, fatores construtores e fatores solidificadores. As fases do ciclo de vida de uma empresa social são ideação, validação, crescimento e maturidade. Os fatores essenciais percorrem todas as fases do ciclo de vida, os fatores construtores estão concentrados na fase de ideação, enquanto os fatores solidificadores estão distribuídos por todas as fases do ciclo de vida.

Palavras-chave: Motivação. Fases do ciclo de vida. Empresas sociais. Empreendedorismo Social.

ABSTRACT

Social enterprises aim to solve social or environmental problems through a business that has the dual mission of creating a positive impact on society while being financially sustainable. Therefore, social entrepreneurs have several motivations that lead them to start and continue a social enterprise. These motivations may vary according to the stage of the social enterprise's life cycle. Thus, this study analyzes the motivations during the phases of the life cycle of a social enterprise with a qualitative methodological approach based on exploratory research that was conducted with data collected through interviews with specialists who are members of organizations that promote social entrepreneurship and also with social entrepreneurs from various sectors. The results indicate that there are three types of motivational factors: essential factors, building factors, and solidifying factors. The phases of the life cycle of a social enterprise are ideation, validation, growth, and maturity. The essential factors run through all phases of the life cycle, the building factors are concentrated in the ideation phase, while the solidifying factors are distributed throughout all phases of the life cycle.

Keywords: Motivation. Life cycle stages. Social enterprises. Social Entrepreneurship.

▲ INTRODUÇÃO

O empreendedorismo social é um tipo de empreendedorismo que envolve o processo do uso inovador de combinação de recursos para buscar oportunidades de catalisar mudanças sociais e atender necessidades sociais (DEES, 1998; MAIR; MARTÍ, 2006). Segundo Doherty, Haugh e Lyon (2014), as empresas sociais buscam a dupla missão de ter um propósito social e de alcançar a sustentabilidade financeira, e, portanto, não se enquadram perfeitamente nas categorias convencionais de organizações privadas, públicas ou sem fins lucrativos. Além disso, os objetivos dessas empresas sociais são profundamente enraizados nos valores de seus fundadores (ZAHRA et al., 2009). Alguns indivíduos são levados ao empreendedorismo social por razões que decorrem principalmente de sua vontade de ver a mudança na sociedade, contribuindo para o bem-estar social (RENKO, 2013; BACQ; HARTOG; HOOGENDOORN, 2016). Para Zahra et al. (2009), é necessária a valorização das motivações de indivíduos e grupos que assumem os riscos associados à concepção, construção, lançamento e manutenção de novas organizações e modelos de negócios. Ainda que as motivações sejam muitas, substanciosos são os desafios para os empreendedores sociais de iniciar uma empresa social.

Existem diversos riscos no decorrer do ciclo de vida destes negócios (ZAHRA et al., 2009). A empresa social passa por diversas fases de desenvolvimento até alcançar a maturidade do negócio e se estabelecer no mercado (OLIVEIRA; FUKAYAMA, 2018). Com isso, o ciclo de vida de uma empresa social inicia na identificação de um problema social (LIMEIRA, 2018) e na busca por soluções através de uma ideia de negócio (DE VASCONCELOS; LEZANA, 2012) passando pela criação de um modelo de negócio que valide essa ideia (SEN, 2007; LIMEIRA, 2018; OLIVEIRA; FUKAYAMA, 2018). Por fim, o empreendedor busca escala e recursos para crescimento da empresa (CREMONEZZI et al., 2013) com o objetivo de encontrar espaço no mercado e garantir impacto social (LIMEIRA, 2018).

Com isso, apesar de já ser tema de algumas pesquisas, entender as motivações dos empreendedores sociais segue como sugestão de pesquisas futuras por diferentes autores (GUPTA et al., 2020; STEPHAN; DRENCEVA, 2017; GERMAK; ROBINSON, 2014; MILLER et al., 2012). Além disso, poucas são as pesquisas que relacionam as motivações do empreendedor social ao decorrer da trajetória da empresa social. Em sua revisão de literatura sobre personalidade e motivação, Stephan e Drencheva (2017) sugerem que pesquisas futuras explorem como as motivações do empreendedor se alteram após o lançamento da empresa e também como a personalidade e as motivações se alteram durante o ciclo de vida da empresa social. Adicionalmente, Carsrud e Brännback (2011) sugerem que pesquisas futuras analisem como as motivações dos empreendedores mudam ao longo do tempo, assim como Germak e Robinson (2014) sugerem que pesquisas futuras comparem a motivação dos empreendedores sociais nascentes e maduros. Segundo Pacut (2020), os fatores e condições de envolvimento nas empresas sociais são pouco reconhecidos pelos pesquisadores e tomadores de decisão públicos. Com isso, é de grande importância pesquisas que associem o nível individual do empreendedor ao nível organizacional dos empreendimentos sociais (SAEBI et al., 2019). Diante desse contexto, existe uma lacuna de pesquisa referente a como essas motivações se apresentam ao longo do tempo e como elas impactam e são impactadas pelo ciclo de vida de uma empresa social.

Partimos do argumento de que, no decorrer das diversas fases de desenvolvimento do negócio, diferentes motivações se destacam e se alternam. Compreender como e quais motivações se manifestam durante o ciclo de vida é importante na busca do fortalecimento e da continuidade da empresa social. Tanto a academia quanto os praticantes que atuam no ecossistema de empresas sociais podem direcionar suas pesquisas e sua atuação de forma a desenvolver iniciativas que focalizem as motivações necessárias para superar os desafios em cada fase do ciclo de vida da empresa social. Dessa forma, o presente trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: **Como as motivações do empreendedor social se apresentam no decorrer das fases do ciclo de vida das empresas sociais?**

REFERENCIAL TÉORICO

EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Mair e Martí (2006) definem Empreendedorismo Social como o processo do uso inovador de combinação de recursos para catalisar mudanças sociais e atender necessidades sociais. Já Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) conceituam o termo como um processo de inovação, criação de valor que ocorre dentro ou através dos setores sem fins lucrativos, comerciais ou governamentais. Aliado a essas definições, também é importante salientar que as empresas sociais possuem o hibridismo de buscar a dupla missão de ter um propósito social ao mesmo tempo que buscam a sustentabilidade financeira (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; COMINI; BARTKI; AGUIAR, 2012), sendo o propósito social resolver problemas da sociedade, como a pobreza, através da identificação de oportunidades e criação de novos tipos de serviços e produtos para a comunidade (PETRELLA; RICHEZ-BATTESTI, 2014; MARTÍNEZ et al., 2019), associando o papel social à estratégia da empresa (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020).

Nesse contexto, o empreendedor social possui um papel central na empresa social tendo em vista que é ele que concebe a ideia inicial, lança e trabalha para sustentar o negócio (GERMAK; ROBINSON, 2014), além de que seus valores estão profundamente ligados aos objetivos da empresa de realizar um bem social ou ambiental para uma comunidade (ZAHRA et al., 2009; MARTÍNEZ et al., 2019). Para isso, os empreendedores sociais precisam aliar competências e habilidades, como a criatividade e a inovação, em busca de oportunidades e soluções inovadoras para resolver problemas da sociedade (SHAW; CARTER, 2007; ZAHRA et al., 2009), além de estarem engajados e capacitados para criar negócios escaláveis e efetivos para resolver os desafios das populações mais vulneráveis (CRUZ; QUITÉRIO; SECRETAS, 2019). Desse modo, como colocam Bacq, Hartog e Hoogendoorn (2016), os empreendedores sociais tendem a ser caracterizados como um tipo especial de empreendedores, não por suas competências empreendedoras, mas em termos de sua motivação de contribuir intencionalmente para o bem-estar da sociedade.

Ademais, essas organizações que visam contribuir para o bem-estar da sociedade através de soluções para problemas socioambientais e com sustentabilidade financeira possuem diversas terminologias, como negócios sociais, inclusivos, socioambientais, de impacto social, de impacto de periferia, e empreendimentos sociais (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020). Essas definições podem variar nas diferentes partes do mundo (GONÇALVES; CARRARA; SCHIMITTEL, 2016) e podem ser explica-

das principalmente pela variedade de contexto em que essas empresas se encontram (ROSOLENI; TISCOSKI; COMINI, 2014). No Brasil o termo mais utilizado é Negócio de Impacto Social e, segundo Barki (2015), esses negócios visam gerar impacto social e retorno financeiro a partir da oferta de produtos ou serviços que diminuam a vulnerabilidade da população de baixa renda. Para Petrini, Scherer e Back (2016), além da oferta de produtos e serviços, os Negócios de Impacto Social podem também incluir indivíduos e grupos a fim de solucionar demandas relacionadas a problemas da sociedade. Já a Pipe Social (2021) salienta que esses negócios atuam numa lógica de mercado ao mesmo tempo que se comprometem a medir o impacto social e ambiental que geram, sendo que, conforme a jornada empreendedora vai avançando no ciclo de vida da empresa, o negócio aprimora a efetividade do impacto gerado. A partir disso, a próxima seção trará a jornada do empreendedor nas fases do ciclo de vida das empresas sociais. Assim, os termos utilizados nesta pesquisa serão Empreendedorismo Social e empresas sociais dentro da perspectiva brasileira de Negócios de Impacto Social.

FASES DO CICLO DE VIDA DE UMA EMPRESA SOCIAL

O conceito de ciclo de vida de uma empresa é vago (ASHTA, 2019), e quando se trata de Empreendedorismo Social existem poucas pesquisas que focam nesse assunto (DE VASCONCELOS; LEZANA, 2012). Segundo Oliveira e Fukayama (2018), a empresa social passa por diversas fases de desenvolvimento até alcançar a maturidade do negócio e se estabelecer no mercado em que está inserido. Assim, as empresas sociais possuem um ciclo de vida que engloba as fases do seu desenvolvimento ao longo do tempo com seus respectivos desafios e barreiras (LIMEIRA, 2019).

Sen (2007) descreve as fases das empresas sociais adotando a abordagem da Ashoka, que reconhece quatro fases no ciclo de vida. Na primeira fase, chamada de apreciação, o empreendedor começa a entender os conceitos do campo e desenvolve habilidades empreendedoras. Na segunda fase, chamada de conceito e lançamento do projeto-piloto, o empreendedor visa a criação de um piloto de uma solução inovadora de um problema social. A fase seguinte é a de sucesso e desenvolvimento, em que a empresa social vira referência no mercado nacional ou internacional através da solução criada. Por fim, a última fase do ciclo de vida é o impacto global, quando a empresa possui soluções acessíveis de forma global.

De Vasconcelos e Lezana (2012) apresentam um modelo de ciclo de vida dos empreendimentos sociais e o dividem em cinco etapas de evolução: ação social, associações, visibilidade social, rede social e representatividade social. Na primeira etapa, ação social, o foco está na busca de soluções para problemas sociais, enquanto a

gestão do empreendimento é feita de forma rudimentar com as despesas custeadas pelo empreendedor. Na etapa associação, o objetivo é a formalização do empreendimento e a busca de investimentos, apesar da grande disputa no mercado de financiamentos. Seguindo, na terceira etapa, chamada visibilidade social, o foco é captar e gerenciar recursos financeiros, humanos e materiais através de ações bem planejadas e eficazes. Na etapa de rede social, as ações e representações do empreendimento são expandidas na esfera local e regional. Na última etapa, representatividade social, há um grande nível de desenvolvimento na empresa, e sua influência extrapola os limites do país onde está sediada.

Oliveira e Fukayama (2019) identificam quatro fases a partir de como a governança acontece. A ideia é que a fase inicial está ligada na concepção do negócio e possui concentração de tomada de decisão no empreendedor. A segunda fase é a validação, em que as premissas iniciais já estão confirmadas, o modelo de negócio está em desenvolvimento e a tomada de decisão continua no empreendedor. O desenvolvimento é a terceira fase do ciclo de vida e é aquela em que o negócio está em desenvolvimento com responsabilidades difusas entre a equipe. A última fase é a de expansão, em que marca a consolidação, o crescimento e a formação de fóruns de gestão da empresa. Para De Oliveira Filho e Izzo (2019), as empresas sociais de tecnologia escalável também possuem as mesmas fases e os mesmos estágios de desenvolvimento de outros negócios de tecnologia, dividindo o ciclo de vida em três estágios. O primeiro estágio, *startup*, passa pela concepção do negócio, pois deixa de ser apenas uma ideia e começa a testar o seu produto ou serviço. Nessa fase, o time empreendedor precisa entender quais são as suas paixões, as motivações e os talentos para ter sucesso, além de superar o desafio de aceitação de mercado e de recursos escassos. O segundo estágio é o de crescimento, em que há aceitação mínima do mercado com alguns clientes conquistados. Os desafios são entender se o negócio é financeiramente viável para garantir uma margem saudável e se os produtos ou serviços têm o potencial de atingir escala. O último estágio é o *scale up*, no qual a capacidade de sobrevivência da empresa é comprovada e procura-se melhorar a produtividade e diversificar o portfólio de produtos.

Cremonuzzi et al. (2013) indicam as fases do ciclo de vida de uma empresa social e a atuação dos atores do ecossistema de investimento de impacto social nessas empresas. A fase inicial é a ideia, em que o empreendedor está no processo de abertura da empresa e busca o melhor modelo de negócio para seu projeto. Nesse momento, as incubadoras avaliam os projetos e oferecem estrutura para que ele se torne realidade. O desenvolvimento do negócio é a fase seguinte, no qual o modelo é testado e adaptado para maior escala e as aceleradoras são quem auxiliam o empreendedor na busca de crescimento rápido para que a empresa esteja preparada para receber investimentos. A partir disso, começam as fases de negócios.

A fase 1 é a que o modelo de negócios está consolidado, estruturado e testado no mercado e apto a receber investimento *Venture Capital* (VC). Na fase 2 do negócio, a empresa está com bom faturamento e busca mais escala e crescimento. O investimento é do tipo *private equity*. A fase negócio de sucesso é a final, em que a empresa possui muito sucesso e chega ao IPO (*Inicial Public Offering*), que é a oferta pública de ações para serem negociadas em bolsa. Para Limeira (2018), o ciclo de vida de um negócio de impacto se divide em cinco fases. A fase inicial de ideação é aquela em que o empreendedor identifica um problema social, cria uma ideia de negócio e realiza a validação dessa ideia através de um teste-piloto. Na fase de arranque o empreendedor elabora o modelo de negócio, busca recurso e apoio de incubadoras e investidores e lança o produto ou serviço no mercado. A terceira fase é a de crescimento, em que o modelo de negócio é refinado, identificam-se oportunidades e estratégias de crescimento e buscam-se investimentos para maior escala e impacto. Nessa fase, o negócio está preparado para crescer em termos de recursos humanos, tecnológicos e financeiros. A fase de maturidade é aquela em que o modelo de negócios é otimizado para manter superávit e impacto social, apesar do potencial de crescimento ter reduzido devido à saturação do mercado. Com isso, a empresa precisa buscar novos clientes em outros segmentos da população ou região ou diversificar sua oferta de produtos ou serviços. Por fim, a última fase é de declínio ou transformação, em que o empreendedor precisa alterar o modelo de negócios (pivotar) ou sair do mercado caso o seu negócio falhe.

Com base na literatura revisada, foi realizada uma análise comparativa buscando identificar sobreposições e complementaridade entre os autores conforme Quadro 1.

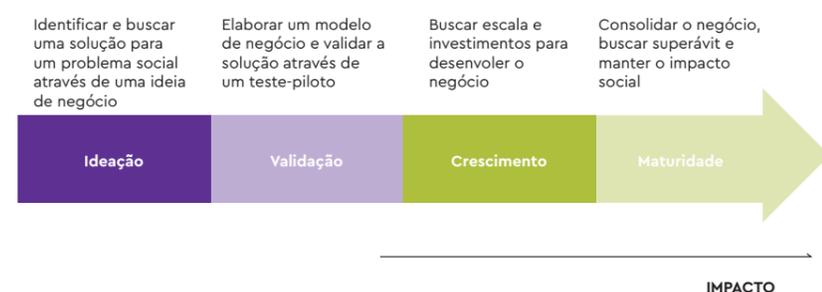
QUADRO 1 – COMPARATIVO DOS CICLOS DE VIDA DE EMPRESAS SOCIAIS ENCONTRADOS NA LITERATURA.

Sen (2007)	De Vasconcelos e Lezana (2012)	Oliveira e Fukayama	De Oliveira Filho e Izzo (2019)	Cremonuzzi et al. (2013)	Limeira (2018)
Apreciação	Ação social	Ideia	Estágio startup	Ideia	Ideação
Conceito, lançamento do projeto piloto	Associação	Validação	Estágio crescimento	Desenvolvimento do negócio	Arranque
Sucesso e desenvolvimento	Visibilidade social	Desenvolvimento	Estágio scale up	Fase 1 do negócio	Crescimento
Impacto global	Rede social	Expansão		Fase 2 do negócio	Maturidade
	Representatividade social			Negócio de sucesso	Declínio ou transformação

Fonte: a autora (2020).

Nesse quadro, cada fase do ciclo de vida do empreendedor está sombreada com uma cor que relaciona as características e os desafios de cada fase, possibilitando a comparação entre autores. As fases de conceito, lançamento do projeto-piloto (SEN, 2007), associação (DE VASCONCELOS; LEZANA, 2012), validação (OLIVEIRA; FUKAYAMA, 2019), estágio *startup* (DE OLIVEIRA FILHO; IZZO, 2019), desenvolvimento do negócio (CREMONEZZI et al., 2013) e arranque (LIMEIRA, 2018) têm em comum a concepção do modelo de negócios e a validação do mesmo. As fases de visibilidade social (DE VASCONCELOS; LEZANA, 2012), desenvolvimento (OLIVEIRA; FUKAYAMA, 2019), estágio crescimento (DE OLIVEIRA FILHO; IZZO, 2019), fase 1 do negócio (CREMONEZZI et al., 2013) e crescimento (LIMEIRA, 2018) possuem a complementaridade de atrair investimentos para desenvolver o negócio através do crescimento da empresa. As fases de sucesso e desenvolvimento (SEN, 2007), rede social (DE VASCONCELOS; LEZANA, 2012), expansão (OLIVEIRA; FUKAYAMA, 2019), estágio *scale up* (DE OLIVEIRA FILHO; IZZO, 2019), fase 2 do negócio (CREMONEZZI et al., 2013) e maturidade (LIMEIRA, 2018) envolvem a consolidação e a otimização do negócio para manter o superávit e o impacto social. As fases de impacto global (SEN, 2007), representatividade social (DE VASCONCELOS; LEZANA, 2012), negócios de sucesso (CREMONEZZI et al., 2013) indicam negócios de muito sucesso com níveis globais de desenvolvimento. Por fim, o declínio ou a transformação (LIMEIRA, 2018) indica a fase de pivotagem do modelo de negócios ou saída do mercado. A partir desta análise, é proposto um modelo de quatro fases do ciclo de vida de uma empresa social conforme Figura 1.

FIGURA 1 – FASES DO CICLO DE VIDA DE UMA EMPRESA SOCIAL.



Fonte: a autora (2020).

Das seis fases encontradas na literatura, as quatro escolhidas são as que possuem maior representatividade entre os autores, e a partir disso é realizada uma releitura e proposto um novo modelo. Assim, o ciclo de vida inicia na fase de ideação com o objetivo de identificar e buscar uma solução para um problema social através de uma ideia de negócio. A fase seguinte é a validação, em que o empreendedor social elabora um modelo de negócio e valida a solução através de um teste-piloto. Na fase de crescimento, o propósito é buscar escala e investimentos mais robustos para desenvolver o negócio. Por fim, a fase final de maturidade é aquela em que o negócio busca se consolidar no mercado com superávit e grande impacto social. Ao avançar nas fases do ciclo de vida, a empresa aumenta o seu impacto social e ambiental, e, quanto mais madura a empresa, maior alcance do seu impacto positivo. Além disso, cada fase possui desafios que são intrínsecos a ela e que o empreendedor precisa estar motivado a superar para poder seguir e se desenvolver no ciclo de vida da empresa social.

MOTIVAÇÃO DO EMPREENDEDOR SOCIAL

Um indivíduo no controle de uma organização geralmente é capaz de impor sua visão sobre ela, sendo que alguns indivíduos são levados ao processo de criação de empresas sociais por razões que derivam principalmente de sua vontade de ver mudanças sociais (RENKO, 2013). Embora os empreendedores sociais compartilhem padrões de trabalho e experiência semelhantes aos empreendedores comerciais, existem diferenças significativas em suas motivações, sendo os empreendedores sociais muito motivados por seus objetivos sociais (SHAW; CARTER, 2007).

A principal diferença entre empreendedorismo comercial e Empreendedorismo Social, portanto, reside na *prioridade* dada à criação de riqueza social *versus* criação de riqueza econômica (MAIR; MARTÍ, 2006; BACQ; HARTOG; HOOGENDOORN, 2016). Essa *prioridade* surge no processo empreendedor que pode ser motivado por diferentes fatores, como o desejo de realizar mudanças na sociedade e atender as necessidades locais (SHAW; CARTER, 2007). Os empreendedores sociais são caracterizados por fortes valores pró-sociais ou motivados por responsabilidades sociais e compartilham com os empreendedores comerciais o desejo de inovar e ser independente (STEPHAN; DRENCHEVA, 2017). A motivação dos empreendedores pode ser vista na missão da empresa, e essa é uma característica distintiva fundamental entre os empreendedores sociais e comerciais (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

A motivação dos empreendedores sociais pode ser intrínseca ou extrínseca. Segundo Carsrud e Brännback (2011), as motivações extrínsecas estão ligadas a riqueza,

status e recompensas externas que surgem do empreendedorismo, enquanto a motivação intrínseca está ligada ao sucesso e ao alcance de metas. Associadas às motivações intrínsecas estão as motivações pró-sociais (GRANT, 2008). A motivação pró-social é o desejo de mobilizar esforços com base na preocupação com os outros (BATSON, 1995). Segundo Miller et al. (2012), emoções pró-sociais motivam ações destinadas a servir o bem-estar de um grupo, mesmo à custa do ator individual que está agindo. Os empreendedores sociais são caracterizados por uma forte relação com a motivação intrínseca através do interesse e da paixão pelo Empreendedorismo Social, insatisfação com o trabalho anterior e a oportunidade de ser independente (STEPHAN; DRENCHÉVA, 2017; CARSRUD; BRÄNNBACK, 2011), e com a motivação pró-social, através da paixão por ajudar os outros e criar uma vida melhor para as gerações futuras (STEPHAN; DRENCHÉVA, 2017; MILLER et al., 2012).

A compaixão é um dos fatores principais que está associada à motivação pró-social e motivação intrínseca. Miller et al. (2012) apresentam três mecanismos (pensamento integrado, análise de custo-benefício e comprometimento em aliviar o sofrimento de outros) que transformam a motivação pró-social e a compaixão em uma empresa social. Segundo os autores, a combinação desses três mecanismos vinculados à compaixão aumenta a probabilidade da criação de um empreendimento social, pois permite que os indivíduos identifiquem oportunidades para resolver o problema de outros. A temática de motivação pró-social e identificação de oportunidades também é explorada por Yitshaki e Kropp (2016), separando as motivações em fatores que empurram e puxam. Fatores que puxam são aqueles baseados em escolhas internas e no desejo de ser socialmente ativo para atingir metas sociais, e são categorizadas em eventos de vida no presente, eventos de vida no passado, consciência desde a infância e a idade adulta, ideologia e imperativo espiritual. Já a motivação com fator que empurra é considerada a opção natural de carreira. Segundo os autores, todas essas motivações estão ligadas à motivação pró-social, e são elas que conduzem os indivíduos ao reconhecimento de oportunidades, ao engajamento social e à formação de empresas sociais.

Com base no engajamento social e no histórico do indivíduo, Abebe, Kimakwa e Redd (2020) encontram quatro variações nos perfis de empreendedores sociais. A partir disso, os autores criaram uma tipologia de empreendedores sociais, os quais são campeões de temporada, pragmáticos locais, ativistas sociais e veteranos corporativos. Germak e Robinson (2014) também exploram a motivação e o passado dos empreendedores sociais, os quais podem ter histórico de carreira no setor público ou como empreendedor e gerente comercial. Os autores afirmam que há diversos fatores que motivam os indivíduos a saírem de suas carreiras antigas e os levam a abrir uma empresa social. Esses fatores envolvem a realização pessoal, ajuda à sociedade, foco não monetário, orientação para a realização e proximidade ao problema social.

Ademais, para Renko (2013), apesar desses desafios, os empreendedores sociais continuam motivados com base nos seus objetivos de cuidado aos outros, de ajuda a sua comunidade ou com o objetivo de desenvolvimento econômico. Essas motivações também são encontradas na pesquisa de Shaw e Carter (2007), em que as autoras exploram os antecedentes dos empreendedores sociais e os comparam com os empreendedores comerciais. Os empreendedores sociais, em sua maior parte, são motivados pelos seus objetivos sociais. Enquanto uma porcentagem pequena é motivada por questões financeiras ou de ser o seu próprio chefe e ter autonomia, essas são motivações que estão presentes também em motivações comerciais. A fonte de motivação não precisa ser apenas intrínseca ou pró-social e pode ter algo em comum com os empreendedores comerciais (MOTTIAR, 2016; BOLUK; MOTTIAR, 2014). Para Boluk e Mottiar (2014), os empreendedores sociais poderiam se unir a outros grupos em um esforço para "fazer a diferença", mas optam por criar seu próprio empreendimento. Isso reflete sua necessidade de realização, sendo que essa necessidade de realizar significa que os empreendedores estão motivados a alcançar algo que é importante para eles. Para as autoras, existem outros fatores que levam o empreendedor social a abrir uma empresa: estilo de vida; reconhecimento e entrar em uma rede de contatos; lucros e viabilidade financeira. Avançando nessa perspectiva, Ruskin, Seymour e Webster (2016) dividem as motivações dos empreendedores sociais em duas categorias, motivações próprias e motivações alheias, sendo as motivações alheias associadas à motivação pró-social. As motivações próprias possuem o antecedente emocional de paixão e frustração e são descritas como conquistas, autonomia, relacionamento e influência. Já as motivações alheias possuem os antecedentes emocionais de empatia e solidariedade e são descritas como altruísmo, cultivo, justiça social e senso de obrigação. Segundo os autores, são esses sentimentos e motivações que incentivam os empreendedores sociais a concentrar seus recursos e esforços na criação de valor para grupos desfavorecidos.

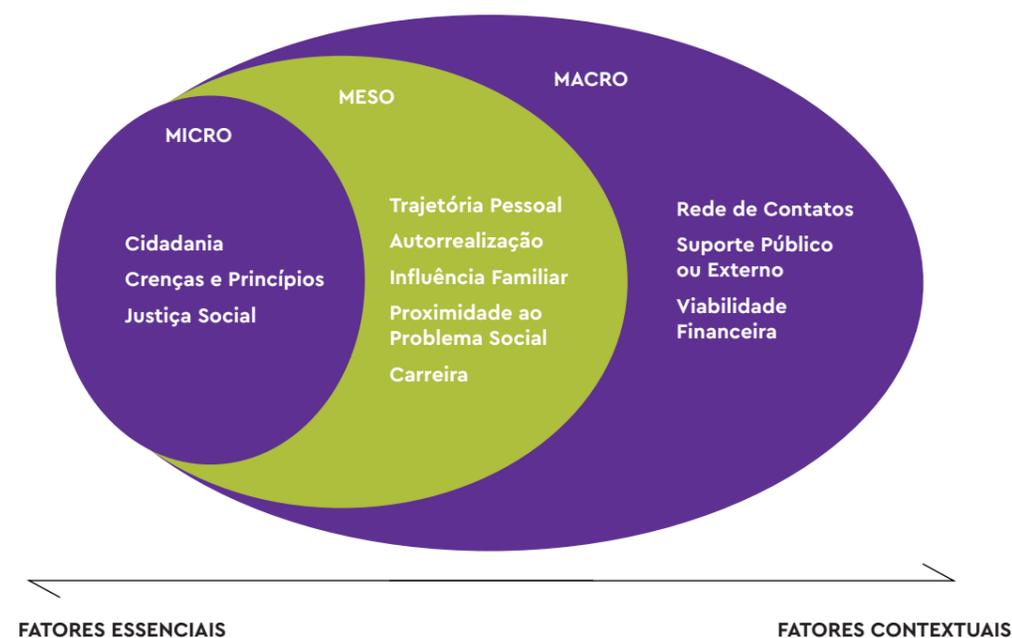
Zahra et al. (2009) identificaram três tipologias de empreendedores sociais, o *Bricoleour* Social, Construtor Social e Engenheiro Social. Os *Bricoleours* Sociais são motivados por razões nobres de trazer valor social para a comunidade. Já a motivação do Construtor Social é mais complexa e multifacetada, e, ao mesmo tempo em que almejam desenvolver e introduzir soluções inovadoras à riqueza social, podem agir de forma egoísta para responder à amplitude das reformas desejadas. O Engenheiro Social possui a motivação de fazer o bem à sociedade em uma escala maior, concentrando-se em introduzir mudanças sociais revolucionárias. Segundo os autores, o que esses tipos de empreendedores sociais têm em comum é a paixão por resolver problemas sociais. Ademais, para Pacut (2020) os fatores que influenciam os indivíduos a iniciarem uma empresa social são benefício social e pessoal, suporte público, normas e valores, autorrealização, eventos aleatórios, exemplo familiar ou social e

crenças e ideias. Segundo a autora, os fatores que determinam o envolvimento dos empreendedores sociais variam e não podem ser reduzidos a uma única abordagem.

A partir disso, Ghalwash, Tolba e Ismail (2017) encontraram diferentes padrões de motivação determinantes em empreendedores sociais: problemas e desafios sociais, inspiração, experiências pessoais passadas e experiências com sua rede de contatos. A motivação de empreender se dá com o intuito de ajudar a resolver os problemas e desafios da sociedade. Além disso, os empreendedores sociais podem estar expostos a diferentes situações e experiências que os inspiram com novas ideias para resolver problemas sociais em suas comunidades locais. Essas fontes de inspiração podem ser um motivo para resolver problemas sociais, uma viagem ao exterior ou crenças religiosas herdadas. A motivação também pode estar relacionada às experiências adquiridas com atividades e projetos passados ou a partir do encorajamento, suporte e incentivos financeiros de seus familiares, amigos, sócios, colegas. A rede de contatos também é estudada por Christopoulos e Vogl (2015) em conjunto com as motivações dos empreendedores sociais. Segundo os autores, os empreendedores sociais têm suas motivações baseadas em responsabilidade social, iconoclastia, tamanho de rede de contatos, confiabilidade da rede de contatos, empreendedorismo, sucesso e relação com o governo. Mottiar (2016) também sugere que a motivação do empreendedor pode vir do ambiente externo, como quando o governo indica qual problema está acontecendo e indica oportunidades de empreendimentos sociais.

A partir da literatura revisada, foi possível identificar e compilar os principais fatores que envolvem a motivação dos empreendedores sociais. Além disso, percebe-se que esses fatores de motivações dos empreendedores sociais possuem características que se deslocam de mais essenciais aos mais contextuais. Os fatores essenciais são aqueles que envolvem as motivações internas e pró-sociais, e os fatores contextuais estão ligados às circunstâncias em que o empreendedor está envolvido. Assim, foram identificados três níveis (micro, meso e macro) de fatores que envolvem a motivação do empreendedor social. O nível micro está ligado fortemente aos fatores essenciais, dependendo principalmente das características e motivações internas do empreendedor, como a sua visão de cidadania e justiça social, além de suas crenças e princípios. Já o nível meso possui fatores de motivações que fazem parte das características inerentes ao empreendedor, mas também do contexto em que está inserido, como a sua trajetória pessoal, influência familiar, proximidade ao problema social, autorrealização e carreira. Por fim, o nível macro está ligado ao contexto em que o indivíduo está inserido e seus fatores de motivações podem estar ligados a rede de contatos, suporte público ou externo e viabilidade financeira. Com isso, os fatores de motivação dos empreendedores sociais podem variar em um *continuum* que se estende de motivações de origem puramente essencial a motivações de origem puramente contextual, conforme Figura 2.

FIGURA 2 – FATORES DE MOTIVAÇÃO DE EMPREENDEDORES SOCIAIS.



Fonte: a autora (2020).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder à questão de pesquisa, foi realizada uma pesquisa exploratória, cujos dados coletados são de natureza qualitativa. A pesquisa exploratória é utilizada quando a temática é pouco explorada (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013) e tem como propósito tornar mais explícito e propor maior familiaridade com o fenômeno a ser estudado (GIL, 2017). Segundo Stephan e Drencheva (2017), os estudos qualitativos fornecem uma melhor compreensão sobre motivações dos empreendedores sociais.

A coleta dos dados primários foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, enquanto a coleta de dados secundários foi feita através de documentos e sites das organizações investigadas. As entrevistas semiestruturadas são aquelas em que a condução é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorar ao longo da entrevista (GIL, 2017). Segundo Duarte (2004), as entrevistas permitem que o pesquisador mergulhe profundamente, coletando indícios dos modos como cada sujeito percebe e significa sua realidade.

Segundo Gil (2017), para proporcionar maior credibilidade à pesquisa, deve-se realizar triangulação de dados. A triangulação proporciona um conhecimento adicional,

contribuindo para a qualidade da pesquisa ao se usar diferentes perspectivas sobre o tema que está sendo estudado, compensando distorções e unilateralidades (FLICK, 2012; STEINKE, 2004). Nesta pesquisa, a triangulação ocorre a partir do uso de diferentes fontes de dados (primários e secundários) e diferentes perfis de respondentes. O primeiro perfil são os especialistas e o segundo perfil são empreendedores sociais de diferentes setores.

Segundo Nique e Ladeira (2015), a amostragem de especialistas é muito utilizada em pesquisas exploratórias e é aquela em que os representantes das amostras têm um conhecimento específico e profundo da área de estudo e por isso são selecionados. Os especialistas entrevistados são membros de organizações dinamizadoras de impacto. Segundo o Instituto Cidadania Empresarial (2021), dinamizadores de impacto são organizações especializadas que facilitam, conectam e apoiam a parceria entre oferta e demanda de capital, assim como monitoram, avaliam e qualificam a construção do ecossistema de impacto. As organizações escolhidas para esta etapa são Instituto Cidadania Empresarial (ICE), Somos Um, Pipe Social, Tecnopuc e Porto Digital. À medida que a coleta de dados se desenvolvia com especialistas dessas organizações, estes indicavam empreendedores sociais através do procedimento bola de neve.

O procedimento bola de neve é um tipo de amostragem não probabilística que utiliza cadeias de referência e é muito utilizada em estudos exploratórios (VINUTO, 2014). A coleta e a análise de dados foram realizadas de forma interativa, de forma que a coleta e a análise aconteceram simultaneamente, e assim as questões das entrevistas foram ajustadas conforme se tem mais informações do campo. O período da coleta de dados iniciou em janeiro de 2021 e se estendeu até maio de 2021. Foram entrevistados seis especialistas de diferentes partes do Brasil que fazem parte de organizações dinamizadoras de impacto, e estes estão codificados nas falas como "ESP". Para esses especialistas, a entrevista teve como base coletar a percepção que eles possuem a respeito das motivações dos empreendedores sociais e entender como a organização deles caracteriza as fases do ciclo de vida das empresas sociais. Adicionalmente, entrevistou-se 13 empreendedores sociais de diferentes regiões do Brasil de diversos setores (codificados nas falas a partir dos setores com que as empresas estão envolvidas: agricultura "AGR", alimentação "ALI", ambiental "AMB", educação "EDU", moradia "MOR", saúde "SAL" e varejo "VAL") e em diferentes fases do ciclo de vida. Os eixos das questões centrais das entrevistas foram para coletar informações a respeito da motivação para iniciar a empresa social, entender o que influencia o empreendedor a manter a sua empresa e entender em qual fase do ciclo de vida ele está no momento da entrevista.

A análise dos dados coletados foi realizada a partir das técnicas do método *Grounded Theory*, através da interação contínua entre a análise e a coleta de dados (GLASSER; STRAUSS, 1967; STRAUSS; CORBIN, 1994). O processo de coleta e análise dos dados são tratadas como sendo reciprocamente relacionadas, tendo em vista o caráter indutivo do *Grounded Theory* (BANDEIRA DE MELLO; CUNHA, 2003). Assim, para Strauss e Corbin (2008), a análise dos dados é um processo flexível e criativo em que o pesquisador se move entre os tipos de codificação, usando técnicas e procedimentos analíticos livremente e em resposta à tarefa analítica que tem em mãos.

De acordo com Bandeira de Mello e Cunha (2003), a análise de dados da *Grounded Theory* possui sua centralidade na codificação dos dados e é dividida em três partes: codificação aberta, axial e seletiva. A codificação aberta envolve a microanálise, ou seja, uma análise minuciosa com a quebra dos dados para serem comparados, conceituados e agrupados em códigos. Os códigos definidos *a priori* são compostos pelas motivações e pelas fases do ciclo de vida das empresas sociais identificadas na revisão de literatura. Além disso, outros códigos foram identificados *a posteriori*. Segundo Bandeira de Mello e Cunha (2003), esses códigos podem ser classificados em categorias que representam um fenômeno ou subcategorias associadas, como condições de ocorrência do fenômeno, ações ou consequências. Assim, os códigos foram agrupados em categorias. Após a identificação de categorias, é realizada a codificação axial, a qual analisa as relações entre categorias e subcategorias. Por fim, na codificação seletiva, todo o processo é refinado e ajustado para que se identifique uma categoria central que integre todas as outras categorias expressando um processo social.

ANÁLISE DE RESULTADOS

FASES DO CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS SOCIAIS

A ideação é a fase inicial, na qual o empreendedor está disposto a resolver um problema social a partir de um negócio. Nesse momento, o empreendedor identifica um problema na sociedade e busca soluções para resolver este problema. "Pega muito mais no cerne do problema, pra identificar o problema, a questão de fato para desenhar um modelo de negócio mais refinado". Além disso, estrutura-se como uma empresa social. "Mas aqui é que eles entendem o que é este negócio social, qual o benefício dele, o que eles podem ter?" (ESP_2). "E aí o grande desafio durante o processo de ideação foi como eu me estruturaria como impacto social" (EDU_1).

A fase seguinte da ideação é a de validação, em que a empresa faz os primeiros testes-piloto ou de MVP para validar a solução. O MVP é o mínimo produto viável, uma versão do produto que permita testar a proposta de valor com o mínimo de esfor-

ço e no menor tempo de desenvolvimento (RIES, 2011). Além disso, esse também é o momento de adaptar o modelo de negócio e de encontrar o Product-Market Fit. Segundo Blank (2013), o Product-Market Fit é quando o modelo de negócios está validado, incluindo questões de preço, canal e posicionamento de mercado. Caso a empresa não encontre o Product-Market Fit, precisará pivotar, ou seja, fazer mudanças no modelo de negócios ou no produto (RIES, 2011). Além disso, há também validações com premiações e reconhecimentos da mídia e do ecossistema de empreendedorismo e de impacto social. "Eu sou acreditado pela Ashoka no Jovens Transformadores da Rede. E aí a gente começou a se conectar com todo esse ecossistema de Empreendedorismo Social, e a gente começou a ver também o potencial que a gente poderia ter baseado nisso" (EDU_2). Então, a validação é a fase em que os empreendedores validam a solução por meio de um teste-piloto e através do reconhecimento do ecossistema de Negócios de Impacto. Além disso, precisam fazer os ajustes no modelo de negócios para encontrar o seu posicionamento de mercado (*product-market fit*).

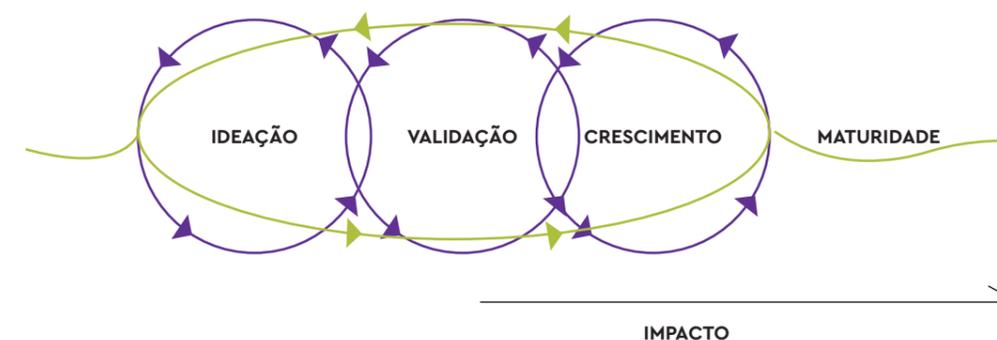
Após o produto e o modelo de negócios estarem validados, a empresa social entra na fase de crescimento, a qual busca investimento para desenvolver e expandir o negócio. "Estou na fase de crescimento. Eu acho que eu já testei algumas coisas, entendi o valor, alguns clientes já entenderam o valor e agora estou buscando investimento para desenvolver o negócio" (EDU_1). Essa busca por expandir o negócio passa por aumentar a geração de receita, o que pode levar o empreendedor a diversificar o portfólio de produtos para explorar oportunidades identificadas na jornada percorrida.

O empreendedor chega na fase final de maturidade quando já está estabelecido no mercado e buscando manter o superávit e o impacto positivo na sociedade. Nessa fase, o principal desafio é o desvio de missão. "Uma minoria consegue sobreviver com esse DNA inicial que constitui os negócios sociais. A maioria acaba por rumar para os negócios mais convencionais, deixando assim, em um segundo plano, quase como um apêndice, a pauta social do negócio social" (ESP_1). "Esse é um desafio real, eu conheço negócios [...] que começaram de impacto e hoje eu já não considero mais tão de impacto" (ESP_5).

Ademais, o impacto gerado pelas empresas começa a partir da fase de crescimento. Nas fases mais iniciais o impacto acontece, mas de forma muito pequena, e é a partir de crescimento que o negócio realmente gera um benefício para a sociedade. "Essa seta que você colocou embaixo, do impacto, ela é totalmente verdade, então eu acho que talvez até ali o crescimento, o impacto dessa companhia, ele seja simplesmente uma hipótese" (EP_4). As fases do ciclo de vida das empresas sociais não são lineares, são ciclos que se repetem e se renovam à medida que a empresa ajusta o

seu modelo de negócios. "Na verdade, são ciclos, né? Isso não é uma linha reta, isso se repete sempre, e tá acontecendo, todas essas fases, elas acontecem simultaneamente, basicamente" (SAU_1). Os resultados apontam que a pivotagem acontece durante todo o processo e não somente no final, como afirma Limeira (2018), em que a última fase é a de declínio ou transformação em que o empreendedor precisa pivotar ou sair do mercado caso o seu negócio falhe. Assim, as fases se sobrepõem e passam por diversos momentos de pivotagem, o que faz com que a empresa transite entre uma fase e outra, dificultando a compreensão de em qual fase o empreendedor se encontra. "Então a gente tá, acredito que, nesse meio, no final de validação, pra início de crescimento" (EDU_4). A Figura 3 representa as fases do ciclo de vida de uma empresa social, no qual as fases se sobrepõem e o empreendedor passa por diversos momentos de ajustes e pivotagens desde o momento de ideação até a maturidade. Esses momentos de ajustes estão representados pelas flechas azul e verde e reproduzem a flexibilidade em que as empresas passam pelas fases do ciclo de vida de formar a avançar ou recuar. Para avançar de uma fase para outra, a empresa precisa ter realizado o que cada fase se propõe. Caso não seja realizado, a empresa ajusta ou pivota o seu modelo de negócios recuando para alguma das fases anteriores. Além disso, o impacto positivo na sociedade e no meio ambiente começa de forma tímida nas fases de ideação e validação e se torna mais robusta a partir da fase de crescimento (seta verde).

FIGURA 3 – O CICLO DE VIDA DE UMA EMPRESA SOCIAL.



Fonte: a autora (2021)

MOTIVAÇÕES DOS EMPREENDEDORES SOCIAIS

Todos os motivadores presentes na literatura foram identificados, e, adicionalmente, nossos resultados apontam um novo fator motivacional que não estava presente na literatura, o qual denomina-se trajetória educacional. A trajetória educacional como motivação apresenta-se em dois aspectos. O primeiro é a partir das experiências do

indivíduo dentro das instituições de ensino pelas quais ele passou. Essas vivências podem ser projetos sociais que têm ou não a finalidade de fomentar o empreendedorismo, sendo o principal objetivo colocar o indivíduo, neste caso como aluno, em contato com a temática da vulnerabilidade social. "Eu tive [...] o Laboratório de Modelagem de Negócios, então eu peguei essa questão do propósito e de algo que realmente me cativa e me estimula a querer fazer mais" (EDU_3).

O segundo aspecto é através do acesso à informação qualificada. O indivíduo entra em contato com cursos, livros e eventos, os quais podem ou não estar ligados com as instituições de ensino pelas quais ele passou, mas que também o sensibilizam para as desigualdades sociais. "A gente foi estudar o Yunus e entender que era possível trabalhar com isso, de fato ser remunerado integralmente, fazendo o que a gente entendia que era a nossa missão" (MOR_1). Além do acesso de informação qualificada de livros e da universidade, os dinamizadores do ecossistema de Negócios de Impacto também têm o papel de fazer essa sensibilização e qualificação dos empreendedores sociais. "Quando a gente faz uma palestra aqui, eles dizem assim: 'Eu sempre quis fazer isso, eu só não sabia o que era'" (ESP_2). "Existe a etapa de sensibilização para essa galera empreendedora que a gente atua através de eventos" (ESP_3).

Essa sensibilização através da trajetória educacional desperta o empreendedor para as questões de desigualdade social e fragilidades ambientais, provocando uma busca por justiça social. A justiça social é a motivação de empreender para resolver os problemas e desafios da sociedade com equidade social e um ambiente sustentável (GHALWASH; TOLBA; ISMAIL, 2017; GERMAK; ROBINSON, 2014; RUSKIN; SEYMOUR; WEBSTER, 2016; PACUT, 2020; CHRISTOPOULOS; VOGL, 2015; ABEBE; KIMAKWA; REDD, 2020). Todos os empreendedores entrevistados mostraram o fator motivacional de justiça social como central. "O primeiro passo que eles falam é justiça social, acho que é um dos essenciais" (ESP_2). "A principal motivação, e o que torna o empreendedor social diferente do outro empreendedor, tradicional, é a intenção, o sonho, a determinação de resolver um problema social" (ESP_5). O fator motivacional de justiça social parece ser a essência do Empreendedorismo Social, fazendo com que os empreendedores sociais se diferenciem dos empreendedores tradicionais.

Já o fator motivacional de cidadania envolve o desejo de contribuir com o desenvolvimento nacional a partir de valores pessoais, e, além disso, o empreendedor possui engajamento proativo com as questões da vida pública (YITSHAKI; KROPP, 2016; PACUT, 2020; RENKO, 2013; CHRISTOPOULOS; VOGL, 2015; ZAHRA et al., 2009; ABEBE; KIMAKWA; REDD, 2020). Alguns empreendedores, antes de empreender, já tinham um engajamento proativo na vida pública. Essa motivação de ver a mudança na sociedade pode surgir a partir da insatisfação com o estado atual da sociedade.

"Motivado no sentido de saber o quanto que a gente pode impactar na vida das pessoas, mas muito triste em ver aquela realidade" (EDU_2).

Evidencia-se uma relação entre os fatores motivacionais de justiça social, cidadania e crenças e princípios que se retroalimentam. A partir da insatisfação e do desconforto com as desigualdades sociais e as lacunas existentes de justiça social, o empreendedor mobiliza o exercício da cidadania para preencher tais lacunas, sendo pautado pelas suas crenças e os seus princípios. O fato motivacional de crenças e princípios pode envolver o sentimento de retribuir uma vantagem anterior (YITSHAKI; KROPP, 2016; RUSKIN; SEYMOUR; WEBSTER, 2016; PACUT, 2020; GHALWASH; TOLBA; ISMAIL, 2017) ou o desejo de ajudar os outros (BATSON, 1995; MILLER et al., 2012). Além do que foi encontrado na revisão de literatura, os empreendedores sociais entrevistados também demonstraram uma forte motivação que envolve o seu propósito pessoal. A busca por uma vida e um trabalho que façam sentido com as crenças e princípios do indivíduo está ligada com o seu propósito pessoal. Esse propósito, muitas vezes, é o que motiva a empreender socialmente e pode estar conectado com o senso de justiça social do indivíduo. "E aí, ela sempre falou que a vida dela sempre teve que fazer sentido. Ela falou que ela vendia apartamentos, mas que não fazia sentido até o dia em que ela teve um encontro com outras amigas e descobriu a [NOME DA EMPRESA SOCIAL]" (ESP_2). "[o que me influencia a seguir todos os dias com esse negócio é de fato a minha missão pessoal mesmo, assim, eu não vejo outra" (MOR_1).

O propósito pode estar vinculado com a motivação de querer retribuir alguma vantagem anterior ou de se ver responsável em ajudar a sociedade. "Eu vejo que é uma questão de uma troca. De quem está nesses negócios sociais e passaram por isso ou sempre teve isso, tipo, eu posso dar, eu tenho condições de melhorar a vida de alguém" (ESP_2). A partir das crenças e dos princípios, o indivíduo vê no Empreendedorismo Social a oportunidade de mudar o mundo. "Eu acho que todos eles estão acreditando nos negócios sociais. Estão acreditando em fazer impacto nas vidas das pessoas. Acho que isso nos move todo mundo junto" (ESP_2). Segundo as especialistas ESP_1 e ESP_5, as gerações mais novas é que buscam um trabalho com mais propósito e que faça sentido para a vida do indivíduo. Sendo assim, as crenças e os princípios pautam a escolha de carreira do empreendedor. "Mas eu vejo um maior grupo jovem e eu vejo que isso tem a ver com o próprio movimento da sociedade, os jovens querem trabalhar e participar de empreendimentos, organizações que entregam muito mais do que produtos e serviços. Tem que fazer sentido para eles" (ESP_1). "Tá conectado com essa questão mais de propósito de vida, enfim, que é algo também que as gerações, a partir da geração *millenial*, isso vem cada vez mais forte" (ESP_5).

A partir disso, o fator motivacional de carreira envolve o empreendedorismo como opção natural de carreira, em busca de um estilo de vida com liberdade e autonomia (RUSKIN; SEYMOUR; WEBSTER, 2016; BOLUK; MOTTIAR, 2014; YITSHAKI; KROPP, 2016; ABEBE; KIMAKWA; REDD, 2020). Além do que foi encontrado na literatura, os resultados desta pesquisa apontam o interesse dos indivíduos no reposicionamento de sua carreira para o Empreendedorismo Social em busca de um maior alinhamento entre a carreira e a visão de mundo do indivíduo, demonstrando o amadurecimento deste na sua trajetória profissional. "Já tem um grupo com uma idade superior que é bacana também, fazendo um reposicionamento de carreira e começando a se interessar por uma atuação com esse propósito" (ESP_1). "A nossa presidente, a CEO, a [NOME DA CEO], ela vem do ramo empresarial, especificamente da construção civil, e ela sempre teve esse desejo de empreender, de fazer a vida dela fazer sentido" (ESP_2).

As compensações financeiras não são o objetivo principal das empresas sociais, entretanto os empreendedores estão conscientes de que precisam ser financeiramente viáveis para ter a empresa social (RUSKIN; SEYMOUR; WEBSTER, 2016; CHRISTOPOULOS; VOGL, 2015; BOLUK; MOTTIAR, 2014; GERMAK; ROBINSON, 2014). As empresas sociais têm a dupla missão de gerar lucro e gerar impacto positivo na sociedade. Essas duas missões motivam o empreendedor social a começar e a continuar com o seu negócio. "É a regra básica do negócio social, né? Ganhar dinheiro e ajudar alguém" (ESP_2).

Diferente do que visto na literatura em que os empreendedores sociais não são motivados por fatores financeiros (RUSKIN; SEYMOUR; WEBSTER, 2016; CHRISTOPOULOS; VOGL, 2015; BOLUK; MOTTIAR, 2014; GERMAK; ROBINSON, 2014), esta pesquisa aponta que há importância na motivação dos empreendedores sociais em ganhar uma remuneração pelos serviços ou produtos vendidos através da empresa social. Entretanto, essa motivação financeira está acompanhada das motivações de justiça social. "Entendemos que era possível trabalhar com isso, de fato ser remunerado integralmente, fazendo o que a gente entendia que era a nossa missão" (MOR_1). "Então é algo que já tá fixado na minha cabeça, eu quero isso. E aí o [NOME DA EMPRESA] surge justamente como uma união do que eu quero e uma forma de conseguir pagar o boleto do final do mês" (EDU_3).

Uma das maiores dificuldades do empreendedor é de como monetizar. Essas empresas sociais precisam ser financeiramente viáveis através da venda de seus produtos e serviços, diferente de organizações sem fins lucrativos que podem gerar um impacto positivo na sociedade e receber retorno financeiro através de doações ou de outras ações que não estão ligadas ao impacto diretamente. Essa dificuldade acaba abalando negativamente a motivação dos empreendedores sociais. "Como

eu posso monetizar isso? Como realmente isso pode ser algo lucrativo?, porque uma empresa de impacto social não é uma ONG, né, ela é uma empresa" (AMB_2). "Ninguém quer ser ONG ali, ninguém quer fazer filantropia, então a gente trabalha muito esse aspecto do *business* para eles saírem com essa noção de fato de viabilidade financeira, porque senão vai ser só gasto de energia" (ESP_3).

Com isso, muitos atores do ecossistema de Negócios de Impacto Social auxiliam os empreendedores sociais na questão de viabilidade financeira. Essa rede de suporte é muito importante para o desenvolvimento desses empreendedores. "A aceleração tem o propósito de dar esse primeiro passo, de dar essa mão, de quem não tem condições de ter um primeiro investimento e de quem não tem gestão, que é isso que é a nossa tese de impacto" (ESP_2). "A gente já viu muito empreendedor quebrar e pegar recursos próprios [...] e vender pra sustentar a empresa. Então, esse suporte, esse apoio, é uma coisa que a gente vê que é superimportante" (ESP_5).

Na revisão de literatura, foi visto que a relação da rede de contatos e o suporte público ou externo eram fatores motivacionais distintos. Porém, ao realizar esta pesquisa, percebe-se que ambos podem ser unificados. O fator motivacional de suporte público ou externo surge do ambiente externo, através de projetos financiados ou indicados pelo governo (CHRISTOPOULOS; VOGL, 2015; MOTTIAR, 2015; PACUT, 2020). Nesta pesquisa, foi encontrado que o suporte surge a partir da rede de contatos do empreendedor, sendo o governo uma presença não identificada. A rede de contatos está associada a ser reconhecido dentro de uma rede de organizações ou dentro da comunidade. Essa rede de contatos pode variar em tamanho e confiança (BOLUK; MOTTIAR, 2014; GHALWASH; TOLBA; ISMAIL, 2017; CHRISTOPOULOS; VOGL, 2015; ABEBE; KIMAKWA; REDD, 2020). Nesta pesquisa, os principais atores da rede de contatos consistem na equipe do empreendedor, nos investidores, nos parceiros. A partir disso, o suporte público e externo e a rede de contatos se transformam em um único fator motivacional, chamado de rede de suporte.

A rede de suporte é composta por diferentes atores que desempenham três papéis: o suporte financeiro, o suporte para o desenvolvimento do negócio e o suporte emocional. Alguns atores da rede de suporte podem atuar em mais de um papel. O suporte para o desenvolvimento é realizado pelo investidor e por parceiros que fomentam o ecossistema de Empreendedorismo Social. O suporte financeiro é realizado pelo investidor e tem grande influência na viabilidade financeira do negócio. É neste momento que os dinamizadores de impacto são essenciais para o desenvolvimento da motivação do empreendedor social. "Então esse suporte, esse apoio, é uma coisa que a gente vê que é superimportante [...] Networking, hoje, inclusive é uma das ajudas que o empreendedor mais pede" (ESP_5). "Eu acho que, de uma certa forma, pra todos os principais *stakeholders* do negócio, tanto investidores

quanto um apoio externo, eu acho que são coisas que motivam muito" (ESP_4). Por fim, o suporte emocional é realizado por parceiros que possuem a mesma crença e o mesmo princípio que o empreendedor, podendo ser pela sua equipe e ou família.

O fator motivacional de influência familiar surge a partir da consciência social moldada dos valores e da influência da família do empreendedor (YITSHAKI; KROPP, 2016; PACUT, 2020). Os resultados desta pesquisa mostram que esse fator motivacional está relacionado com a construção de uma consciência social a partir dos valores familiares, o incentivo e o apoio ao empreendedorismo pelos familiares e na influência familiar na escolha da área de atuação e do problema que o empreendedor busca resolver. "A verdade é que desde pequeno a minha mãe me incentivava a doar minhas coisas pra pessoas que passavam na frente da minha casa pedindo" (EDU_3). Quando a gente decidiu trabalhar com pé diabético, [...] eu tenho dois tios que sofrem de pé diabético e eles amputaram pé e mão por causa da diabetes, então teve esse apelo pessoal pra mim" (SAU_1). A partir disso, a família pode ser vista como ponto de partida da proximidade ao problema social.

O fator motivacional de proximidade ao problema social é aquele em que a motivação tem origem na compaixão com a causa apoiada, tendo a necessidade de cuidar e promover o desenvolvimento de outros. A partir disso, o empreendedor começa a empreender para resolver os problemas que ele mesmo ou sua comunidade está enfrentando (GERMAK; ROBINSON, 2014; YITSHAKI; KROPP, 2016; SHAW; CARTER, 2007; RENKO, 2013; RUSKIN; SEYMOUR; WEBSTER, 2016; ABEBE; KIMAKWA; REDD, 2020). A proximidade ao problema social surge como uma motivação que está associada à compaixão dos empreendedores por uma causa a ser apoiada ou problema a ser resolvido. Essa compaixão surge a partir das crenças e dos princípios do empreendedor e o influencia a se aproximar de um problema social. "Então eu tô bem feliz, mas, novamente, eu sou apaixonado pelo meu problema" (EDU_1). A partir da proximidade ao problema social, muitos empreendedores se sentem motivados ao ver que a sua empresa social está impactando positivamente a vida de pessoas com que eles têm contato. O que leva ao fator motivacional de autorrealização.

Para a literatura, o fator motivacional chamado de autorrealização é composto pelos indivíduos que possuem um forte desejo de satisfação pessoal através do Empreendedorismo Social. Possuem o objetivo de autorrealização com o desejo de se desafiar e realizar uma conquista através das soluções de problemas sociais (RUSKIN; SEYMOUR; WEBSTER, 2016; GERMAK; ROBINSON, 2014; SHAW; CARTER, 2007; PACUT, 2020; CHRISTOPOULOS; VOGL, 2015; ABEBE; KIMAKWA; REDD, 2020). Nesta pesquisa, percebeu-se que a motivação do empreendedor social de autorrealização também permeia os reconhecimentos externos de mídia e premiação. "Tem as certificações que ele vai ganhando ao longo da jornada. Ele ganhou uma

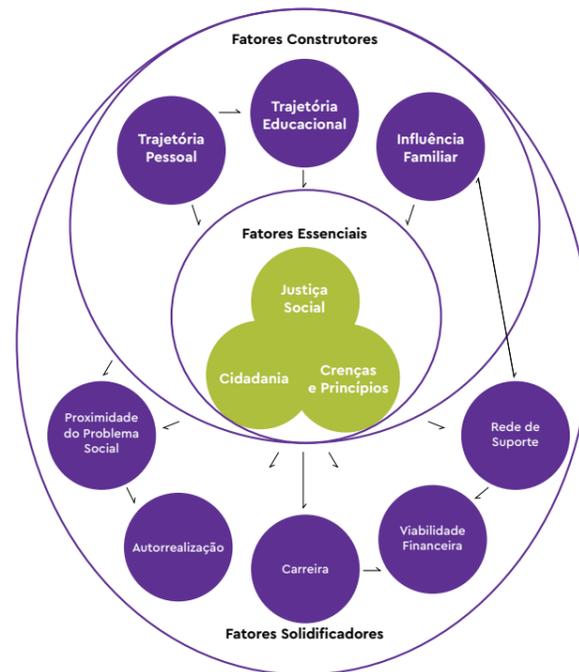
premiação, ele foi investido, ele fez um *pitch* num evento, ele saiu numa mídia, enfim. Isso vai dando um gás na motivação dele" (ESP_5). E pode estar relacionado com a satisfação consigo mesmo ao superar desafios e seguir com as suas crenças e os seus princípios, além de ver o impacto positivo na sociedade das suas ações sociais. "Então, foi muito gratificante ver a evolução desses jovens tão nitidamente, como eles entraram e como eles saíram. Isso é algo que só nos motiva" (EDU_6).

Outro fator motivacional é a trajetória pessoal em que a motivação de empreender socialmente surge a partir de um conjunto de eventos vivenciados pelo empreendedor no decorrer da vida. Esses eventos podem resultar no objetivo de ajudar as pessoas que passam pelos mesmos problemas que o indivíduo enfrentou ou pode estar associado à necessidade de mudança de estilo de vida devido a algum acontecimento (YITSHAKI; KROPP, 2016; PACUT, 2020; GHALWASH; TOLBA; ISMAIL, 2017). Corroborando com a literatura, os especialistas entrevistados afirmam que em alguns casos, não a maioria, os indivíduos passaram por alguma situação ou alguma vivência que os levou a empreender socialmente. Essas vivências podem ser profissionais ou pessoais. "Então eu acho que tem isso, assim, de alguma experiência, de algum marco que, de fato, uniu essa pessoa ao propósito" (ESP_4).

Além do que foi encontrado na literatura, muitos dos eventos que os empreendedores sociais vivenciaram que os influenciaram a começar a empreender socialmente está ligado a projetos sociais. Esses projetos sociais os entusiasmam para os fatores motivacionais de justiça social, cidadania e crenças e princípios. E está conectado com a trajetória educacional, pois a partir desses eventos os indivíduos buscam mais informações e se sensibilizam para a temática de impacto social e ambiental. "E eu sempre tive ligada a projetos sociais, [...], e eu ajudo vários projetos, [sou] bem conectada com isso" (EDU_4). Portanto, o fator motivacional de trajetória pessoal é aquele em que a motivação surge de eventos que levam o indivíduo a empreender socialmente, podendo estar envolvido um objetivo de ajudar as pessoas que passam pelos mesmos problemas que o indivíduo enfrentou ou pode estar associado à necessidade de mudança de estilo de vida devido a algum acontecimento.

Os fatores motivacionais, a partir da literatura, foram organizados em essenciais e contextuais (Figura 2). Os resultados encontrados nesta pesquisa reorganizaram os fatores motivacionais em três categorias: fatores essenciais, fatores construtores e fatores solidificadores (Figura 4). Existem relações mais fortes que influenciam um fator motivacional a outro, entretanto essa relação pode ser de mão dupla. As relações estão representadas pela via que é mais forte, contudo, elas podem ser recíprocas.

FIGURA 4 – A RELAÇÃO ENTRE OS FATORES MOTIVACIONAIS DOS EMPREENDEDORES SOCIAIS.



Fonte: a autora (2021).

Os fatores motivacionais essenciais são o núcleo dos fatores motivacionais dos empreendedores sociais e possuem uma relação muito próxima de retroalimentação. As motivações de justiça social, cidadania e crenças e princípios estão conectadas através da insatisfação e do desconforto com as desigualdades sociais e as lacunas existentes de justiça social. Com isso, o empreendedor mobiliza o exercício da cidadania para preencher tais lacunas, sendo pautado pelas suas crenças e os seus princípios. Além disso, são motivadores pró-sociais, os quais motivam os empreendedores a partir do desejo de mobilizar esforços com base na preocupação e no desejo de servir ao bem-estar de outros (BATSON, 1995; MILLER et al., 2012). Esses três motivadores denominados essenciais são o ponto a partir do qual as coisas emanam ou para onde as coisas convergem.

Os fatores construtores de trajetória pessoal, trajetória educacional e influência familiar influenciam fortemente os fatores essenciais dos empreendedores. A trajetória pessoal está conectada com os fatores essenciais devido aos eventos vividos pelo empreendedor que o levam a desenvolver questões de busca por justiça social,

cidadania e crenças e princípios. A trajetória educacional motiva e sensibiliza os empreendedores sociais para pautas de justiça social através das instituições de ensino, em nível de universidade ou escola, ou através do acesso à informação qualificada, o que desperta a busca de soluções para as questões sociais. A motivação influência familiar está relacionada com os fatores essenciais devido à consciência social ser moldada a partir de valores e influência da família do empreendedor. A trajetória pessoal pode levar à trajetória educacional, pois, a partir de suas vivências em projetos sociais, os indivíduos buscam mais informações sobre a temática de impacto social.

Os fatores construtores de trajetória pessoal, trajetória educacional e influência familiar podem levar ao motivador de proximidade ao problema. A influência familiar se relaciona com proximidade ao problema devido a algum familiar passar pelo problema que o empreendedor quer resolver com a empresa social. A trajetória pessoal influencia a proximidade ao problema devido às situações que os empreendedores passaram que os levaram a estar próximos aos problemas sociais. Por fim, a trajetória educacional influencia a proximidade ao problema através de eventos que sensibilizam e aproximam o empreendedor para questões de vulnerabilidade social e ambiental.

Ademais, o fator solidificador de proximidade ao problema também sofre influência dos fatores essenciais devido à relação de compaixão à causa apoiada que surge das crenças e dos princípios do empreendedor e o influenciam a se aproximar de um problema social. Essa proximidade ao problema leva o empreendedor para o motivador de autorrealização, tendo em vista que os empreendedores se sentem motivados ao ver que a sua empresa social está impactando positivamente a vida de pessoas com que eles têm contato. A partir dos fatores essenciais, os empreendedores são levados ao motivador de autorrealização devido ao orgulho e ao prazer que os indivíduos sentem ao realizar ações que seguem suas crenças e seus princípios. Além disso, o motivador influência familiar possui uma relação mútua com o motivador de rede de suporte, já que a família faz parte da rede de suporte do empreendedor ao apoiá-lo para o empreendedorismo. Os fatores essenciais também influenciam a rede de suporte devido aos empreendedores se conectarem com outros indivíduos que também possuem os mesmos valores que eles. A rede de suporte pode influenciar o fator motivacional de viabilidade financeira à medida que atores da rede suportam o empreendedor de forma financeira. A viabilidade financeira possui relação com os fatores essenciais, tendo em vista que os empreendedores sociais buscam resultados financeiros ao mesmo tempo que buscam impactar positivamente a sociedade. A viabilidade financeira também pode sofrer influência do fator motivacional de carreira, em que o empreendedor busca uma

carreira que gere retornos monetários. Por fim, a carreira sofre influência dos fatores essenciais pela busca de uma carreira que faça sentido com os valores do indivíduo.

Os fatores essenciais são a "estrutura óssea" que dará sustentação à empresa social no decorrer do seu ciclo de vida, sendo fundamentais para que o empreendedor não desvie da missão social. Os fatores construtores são indispensáveis para desenvolver essa "estrutura óssea" que dará sustentação à empresa social e alimentam alguns fatores solidificadores. Por fim, os fatores solidificadores são mais voltados para a estabilização e a consolidação da empresa social. Todos esses fatores se manifestam de formas diferentes em cada uma das fases do ciclo de vida da empresa social.

MOTIVAÇÕES DO EMPREENDEDOR SOCIAL DURANTE AS FASES DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA SOCIAL

Os empreendedores sociais possuem diversos fatores motivacionais que os influenciam a iniciar e a seguir com uma empresa social. Um fator motivacional pode estar presente em todas as fases do ciclo de vida da empresa social, mas pode haver uma ou mais fases em que ele se destaca. Os fatores motivacionais essenciais estão presentes ao longo de todo o ciclo de vida de uma empresa por ocuparem uma posição central no Empreendedorismo Social. Já os fatores construtores estão presentes na fase de ideação por serem fatores que desenvolvem os fatores essenciais e alguns fatores solidificadores.

A fase de ideação é aquela em que o empreendedor identifica um problema social ou ambiental e busca uma solução para esse problema através de uma empresa social. Nessa fase, os fatores essenciais são indispensáveis para o empreendedor social. A partir desses motivadores, os empreendedores percebem um problema social através de sua insatisfação com o *status quo* e buscam uma solução que esteja ligada com suas crenças e seus princípios com o intuito de gerar justiça social. Esses motivadores percorrem todo o ciclo de vida da empresa social. "Eu acho que tem o movimento da ideação, que é massa, que é assim: porque empreendedor social tem certeza que vai mudar o mundo, eu tenho. E aí isso é a motivação maior" (ESP_5). Além dos fatores essenciais, os empreendedores também são motivados na fase de ideação pelos fatores de trajetória pessoal, trajetória educacional e influência familiar, os quais compõem os fatores construtores. Em relação à trajetória pessoal, os indivíduos são motivados ao processo de ideação ao perceberem problemas na sociedade a partir de eventos que eles vivenciaram. "A gente vê que [...] muitas pessoas perdem oportunidade porque não têm um conhecimento da língua inglesa, eu mesmo já perdi oportunidades por causa disso" (ALI_1). "Eu comecei lá no grupo

de voluntariado, [...] fui pro Rondon, daí voltei com essa motivação de 'nossa, vou construir algo'" (EDU_3).

A trajetória educacional pode ser importante na fase de ideação, tendo em vista que alguns empreendedores passam pelo processo de descoberta de um problema e solução a partir de sua escola ou faculdade. Neste caso, o aluno é convidado a participar de algum evento ou disciplina que faça esse processo de ideação para criação de projetos sociais. "A ideação começou primeiro dentro do ambiente universitário" (EDU_1). "E tudo iniciou no fato de que na própria escola tinha um projeto em desenvolver jogos baseados nas ODS" (EDU_2). A influência familiar se destaca na fase de ideação devido ao incentivo ao empreendedorismo que muitos empreendedores precisam para iniciar um novo negócio. "Mostrei pro meu marido e ele falou: 'Mas, amor, isso é um negócio, é um projeto, vai indo, vai botando em prática'" (ESP_5). O motivador rede de suporte começa a se destacar na fase de ideação. Alguns empreendedores precisam de ajuda para desenvolver a sua ideia e procuram dinamizadores do ecossistema de Negócios de Impacto para se capacitar e receber apoio no desenvolvimento de seu negócio desde a fase de ideação. "Aí, a gente começou a receber capacitações, a se preparar realmente pra essa veia de negócios" (EDU_2). "Então eu percebo que a tecnologia vai ser o caminho, e é quando eu me conecto com o Porto Digital e ali eu entendo que a tecnologia pode ampliar essa possibilidade de atendimento" (EDU_4). Por fim, a carreira também é um motivador que se destaca na fase de ideação. Alguns empreendedores começam a empreender socialmente e iniciam o processo de ideação a partir da sua vontade de trocar de carreira para uma carreira que faça mais sentido com as suas crenças e os seus princípios. "E o meu último dia de trabalho [na antiga empresa como CLT] foi meu primeiro dia no Porto Digital, que foi a incubação começando" (EDU_4).

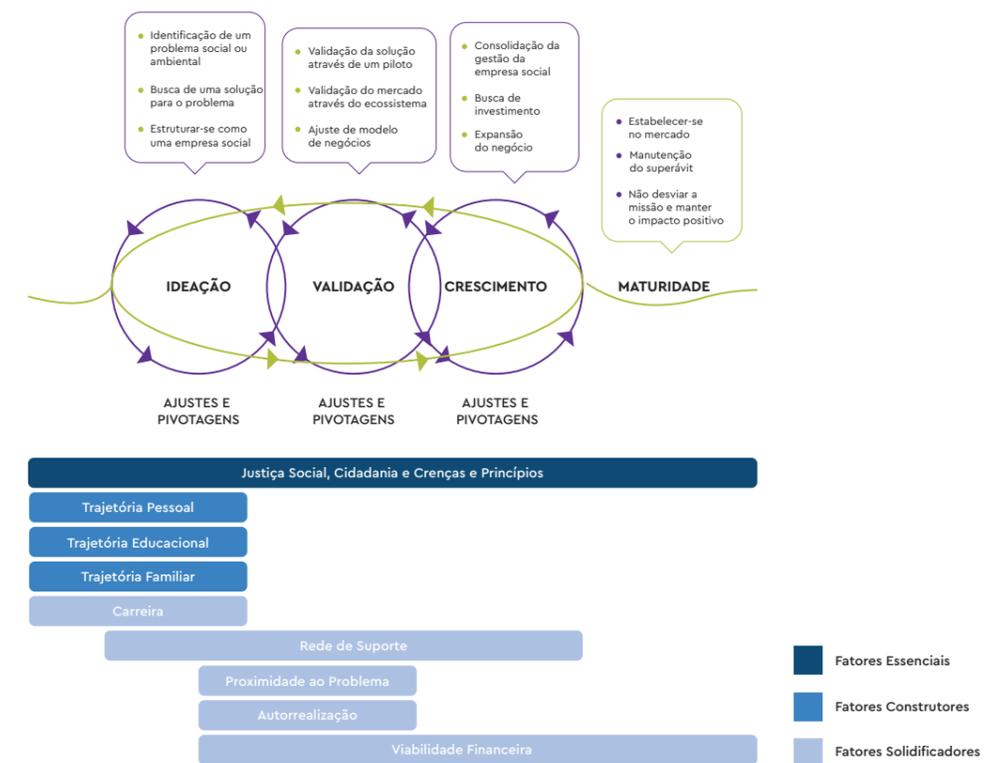
Após os empreendedores encontrarem a solução para o problema que eles buscam resolver e se estruturam como empresa social, novas motivações começam a surgir à medida que eles passam para a fase de validação. A fase de validação é aquela em que o empreendedor valida a solução através de testes-piloto, valida o mercado através do ecossistema de impacto e ajusta o modelo de negócios até que esteja pronto para o crescimento e a expansão da empresa social. No momento de validação, os motivadores que mais se destacam são rede de suporte, autorrealização, proximidade ao problema e viabilidade financeira. A rede de suporte motiva o empreendedor durante a fase de validação através do apoio e das legitimações que o empreendedor recebe dos dinamizadores de impacto. Essa legitimação é muito importante, pois auxilia na validação do mercado em que a empresa está inserida. Muitos empreendedores participam de programas de aceleração que os auxiliam e os motivam nessa fase de validação. "E aí a gente começou a se conectar com todo esse ecossistema de Empreendedorismo Social, e a gente começou a ver também

o potencial que a gente poderia ter baseado nisso" (EDU_2). A proximidade ao problema e a autorrealização são dois motivadores que estão relacionados e que se destacam na fase de validação devido ao aprofundamento do vínculo com o público e o problema a ser resolvido. "A gente percebe que empreendedores que estão sempre muito próximos, [...] é um empreendedor muito mais comprometido, quem sai da tela do computador e de fato vai a campo" (ESP_5). Além de se motivar ao estar perto do problema e dos usuários, os empreendedores se sentem motivados e satisfeitos ao ver que a sua empresa está impactando positivamente a sociedade. Eles se sentem gratos e orgulhosos pelas validações que ocorrem. "Então foi um baita processo de validação, baita case que eu tenho muito orgulho de ter realizado" (EDU_1). "Eu acho que tem uma relação forte, talvez dessa satisfação do empreendedor em ver o impacto acontecendo e escalando, conforme ele vá passando por esses estágios de validação" (ESP_4). O motivador de viabilidade financeira começa a se sobressair na fase de validação em decorrência do início das primeiras receitas da empresa. É nessa fase que a empresa começa a se preocupar com a viabilidade financeira do negócio e, muitas vezes, ajustar o modelo de negócios para que ele se torne rentável. "Então, eu vim a adaptar o meu negócio, a fazer pivotagens do meu negócio, para buscar essa dor de mercado depois que eu entendi que pra ganhar dinheiro eu precisava ter isso, né, precisava atender a essa dor de mercado" (AMB_1). "A gente já validou que a solução ajuda os pais, as pessoas têm interesse, mas é encontrar, realmente, onde tá a fonte pagadora" (EDU_5). Após os processos de validação acontecerem com sucesso, a empresa social passa para a fase de crescimento. Nessa fase, alguns motivadores continuam sendo os mesmos, mas influenciam o empreendedor de forma diferente.

A fase de crescimento é aquela em que a empresa social consolida a sua gestão e busca investimentos para expandir o negócio. Nesse momento, a rede de suporte e a viabilidade financeira continuam motivando o empreendedor. A rede de suporte na fase de crescimento motiva o empreendedor a partir do apoio no desenvolvimento da gestão da empresa social. Os atores do ecossistema de Negócios de Impacto também fazem o intermédio entre os empreendedores e os investidores, o que ampara o empreendedor para estar pronto para receber investimentos. "Quem conhece quem, enfim, pra você acessar mentorias de qualidade, [...] então, redes é superimportante" (ESP_5). "Então a gente vê coisas de crescimento, de sustentabilidade financeira até o final que vai para investimento também" (ESP_3). Um dos principais objetivos da fase de crescimento é a busca por escala. Com isso, o empreendedor precisa de investimentos para conseguir expandir o negócio. "A gente levantou a primeira rodada de capital com ICE em novembro, que abriu muitas portas pra gente, porque tinha muitas pessoas interessadas" (SAU_1).

Após a fase de crescimento, há a fase de maturidade, a qual é a fase final de uma empresa social. Nessa fase, a empresa se estabelece no mercado e busca manter o superávit. É necessário que o empreendedor tenha cuidado para não desviar da missão e continuar com o impacto positivo. As principais motivações são a viabilidade financeira e os fatores essenciais de crenças e princípios, justiça social e cidadania que já acompanham o empreendedor como motivadores centrais desde a fase de ideação. "De como é que a gente vai focar no impacto, conseguir ganhar dinheiro, mas não perder essa essência aqui [do impacto positivo], isso eu não mexo. É muito desafiador" (ESP_5). Assim, para continuar como uma empresa social, o empreendedor e a empresa precisam ter a motivação e a missão de gerar impacto positivo para a sociedade ao mesmo tempo que são financeiramente viáveis. A partir da análise do ciclo de vida da empresa social, é possível perceber que há motivadores que se destacam em cada uma das fases do ciclo de vida. Os fatores essenciais se mantêm ao longo de toda a jornada do empreendedor social. Os fatores construtores aparentam estar mais fortes na fase de ideação, enquanto os fatores solidificadores se distribuem em diferentes momentos do ciclo de vida da empresa social (Figura 5).

FIGURA 5 – AS MOTIVAÇÕES AO LONGO DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA SOCIAL.



Fonte: a autora (2021).

Os fatores essenciais de crenças e princípios, justiça social e cidadania se mantêm presentes no decorrer de todas as fases, tendo em vista que são fundantes para que estas não desviem da sua missão. Os fatores construtores – trajetória pessoal, trajetória educacional e influência familiar – destacam-se na fase de ideação não somente por induzirem os fatores essenciais, mas também por influenciarem os empreendedores a iniciar o novo negócio. A trajetória pessoal influencia o empreendedor a iniciar um negócio a partir de vivências que o fizeram perceber problemas sociais ou ambientais a serem resolvidos. A motivação trajetória educacional desperta no indivíduo a vontade de empreender socialmente a partir do incentivo da escola, universidade ou eventos educativos que sensibilizam para a temática de Empreendedorismo Social. A influência familiar se apresenta na ideação pelo incentivo familiar que muitos empreendedores recebem ao iniciar um novo negócio. Adicionalmente, os motivadores carreira e rede de suporte também estão presentes na fase de ideação. Alguns empreendedores começam a empreender socialmente a partir da motivação de trocar de carreira para uma que tenha mais sentido com suas crenças e seus princípios. Assim que os empreendedores iniciam a fase de ideação, buscam a rede de suporte para desenvolver a sua ideia através de capacitações de dinamizadores do ecossistema de Negócios de Impacto.

Já na fase de validação, a rede de suporte segue como um motivador, mas exercendo um papel diferente do exercido na fase de ideação. Nesse momento, o empreendedor busca o apoio e a chancela dos atores do ecossistema de Negócios de Impacto para validar o mercado no qual está inserido. Ao realizar as validações de solução e mercado, o empreendedor aprofunda seu vínculo com o problema ao mesmo tempo que se depara com o desafio da sustentabilidade financeira de uma empresa social. Com isso, os motivadores proximidade ao problema e viabilidade financeira se apresentam muito fortemente na fase de validação. Da mesma forma, o motivador de autorrealização também está presente na fase de validação, pois, além de estarem motivados de estar perto dos problemas e dos usuários, os empreendedores se sentem motivados e satisfeitos de ver que a sua empresa está impactando positivamente a sociedade.

A fase de crescimento é pautada pela busca de investimentos, desenvolvimento da gestão e expansão do negócio. A partir disso, o que motiva o empreendedor são a sua rede de suporte e a viabilidade financeira. O suporte da rede é importante para o desenvolvimento e a consolidação da gestão do negócio e para entrar em contato com os investidores e receber aportes financeiros para expandir a empresa social. Por fim, na fase de maturidade o empreendedor está estabelecido no mercado e busca manter o superávit. Assim, as suas motivações permanecem sendo a viabilidade financeira e os fatores essenciais. Os fatores essenciais são fundamentais

para que a empresa não desvie da missão e continue impactando positivamente a sociedade e o meio ambiente.

CONCLUSÕES

Este trabalho se propôs a estudar as empresas sociais a partir das motivações dos empreendedores no decorrer das fases do ciclo de vida da empresa social. A partir da revisão de literatura das fases do ciclo de vida de uma empresa social, foi proposto um modelo linear composto por quatro fases: ideação, validação, crescimento e maturidade. Porém, durante a análise dos resultados, percebeu-se que o modelo é cíclico e que as fases se sobrepõem e vão se renovando à medida que a empresa vai ajustando o seu modelo de negócios. O ciclo de vida de uma empresa social se inicia na fase de ideação, em que o empreendedor identifica um problema social ou ambiental e busca uma solução com uma empresa social. A fase de validação consiste nos ajustes de modelo de negócios e pode ocorrer de duas formas: a partir da validação de mercado em que os usuários e clientes aprovam o produto e o negócio, e a partir do ecossistema de empreendedorismo e impacto, em que os dinamizadores validam o modelo de negócios. Na fase de crescimento busca-se investimentos e o negócio expande. Entre cada uma das fases, há ajustes e pivotagens que acontecem na empresa para que ela avance para a fase seguinte. A última fase é a de maturidade, em que não é mais necessário realizar alterações significativas no modelo de negócios. O impacto na sociedade aumenta à medida que a empresa passa pelas fases do ciclo de vida. Cada fase possui fatores motivacionais que se destacam. Os fatores motivacionais foram organizados em fatores essenciais, fatores construtores e fatores solidificadores. Os fatores essenciais são a "estrutura óssea" que dará sustentação à empresa social no decorrer do seu ciclo de vida, sendo fundamentais para que o empreendedor não desvie da missão social, e é composta pelos motivadores pró-sociais de justiça social, cidadania e crenças e princípios. Os fatores construtores são os motivadores influência familiar, trajetória pessoal e trajetória educacional, os quais são indispensáveis para desenvolver essa "estrutura óssea" que dará sustentação à empresa social e alimentam alguns fatores solidificadores. Por fim, os fatores solidificadores são mais voltados para a estabilização e a consolidação da empresa social. Os fatores essenciais se mantêm presentes no decorrer de todas as fases do ciclo de vida de uma empresa social, tendo em vista que são a principal diferença entre os empreendedores sociais e os tradicionais, e é o que caracteriza uma empresa social. Os fatores construtores destacam-se na fase de ideação não somente por retroalimentarem os fatores essenciais, mas também por influenciarem os empreendedores a iniciar o novo negócio. Adicionalmente, os motivadores carreira e rede de suporte também estão presentes na fase de ideação. Já na fase de validação, a rede de suporte segue como um motivador, acrescido dos

motivadores: proximidade ao problema, viabilidade financeira e autorrealização. A fase de crescimento é pautada pela motivação da rede de suporte e da viabilidade financeira. Por fim, na fase de maturidade as motivações permanecem sendo a viabilidade financeira e os fatores essenciais. Os fatores essenciais, nesse momento, são fundamentais para que a empresa não desvie da missão e continue impactando positivamente a sociedade e o meio ambiente.

No campo acadêmico, a pesquisa avança nos estudos a respeito do Empreendedorismo Social, trazendo evidências a respeito das fases do ciclo de vida de uma empresa social, compilando achados de estudos anteriores e também por meio de evidências empíricas. Além disso, foi possível ampliar os conhecimentos a respeito dos motivadores dos empreendedores sociais, trazendo achados a partir do contexto brasileiro, relacionando-os com as fases do ciclo de vida das empresas sociais.

No campo gerencial, este estudo contribui para que o empreendedor social e os atores dinamizadores do ecossistema de Negócios de Impacto tenham maior clareza ao desenvolver o seu negócio à medida que reconhecem em qual fase do ciclo de vida se encontram e quais são os seus principais objetivos e motivadores em cada uma das fases. Dessa forma, o estudo proporciona informações para que os empreendedores possam analisar em qual fase do ciclo estão e quais motivações podem mobilizar para o desenvolvimento das empresas sociais. Os dinamizadores de impacto podem utilizar este estudo como base para classificar as empresas sociais que apoiam e entender em qual momento estão e quais são as características a serem desenvolvidas em cada fase do ciclo de vida, promovendo, assim, capacitações e programas de desenvolvimento de empresas sociais mais eficazes.

Como pesquisas futuras sugere-se investigar empreendedores de Negócios de Impacto da periferia para identificar quais são os motivadores desses empreendedores e as fases do ciclo de vida de um Negócio de Impacto da periferia.

REFERÊNCIAS

ABEBE, Michael; KIMAKWA, Sarah; REDD, Tammi. Toward a typology of social entrepreneurs: the interplay between passionate activism and entrepreneurial expertise. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2020.

ASHTA, Arvind. **A Realistic Theory of Social Entrepreneurship: A Life Cycle Analysis of Micro-Finance**. Springer Nature, 2019.

AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEISKILLERN, Jane. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.

BACQ, Sophie; HARTOG, Chantal; HOOGENDOORN, Brigitte. Beyond the moral portrayal of social entrepreneurs: An empirical approach to who they are and what drives them. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 4, p. 703-718, 2016.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Operacionalizando o método da **Grounded Theory** nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do **software** Atlas/ti. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 1, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2003.

BARKI, Edgard. Negócios de Impacto: tendência ou modismo? **GV Executivo**, v. 13, n. 1, 2015.

BARKI, Edgard; COMINI, Graziela Maria; TORRES, Haroldo da Gama. **Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

BARKI, Edgard; RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziella Maria. Negócios de Impacto: um conceito em construção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 477-501, 2020.

BATSON, C. Daniel. Prosocial motivation: Why do we help others. **Advanced social psychology**, p. 333-381, 1995.

BLANK, Steve. **The four steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win**. Wiley, 2013.

BOLUK, Karla Aileen; MOTTIAR, Ziene. Motivations of social entrepreneurs. **Social Enterprise Journal**, v. 10, n. 1, p. 53-68, 2014.

BRISCOE, Gerard; MULLIGAN, Catherin. Digital innovation: The hackathon phenomenon. **Creative Works**, 2014.

CARSRUD, Alan; BRÄNNBACK, Malin. Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 1, p. 9-26, 2011.

CHRISTOPOULOS, Dimitris; VOGL, Susanne. The motivation of social entrepreneurs: The roles, agendas and relations of altruistic economic actors. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 6, n. 1, p. 1-30, 2015.

CREMONEZZI, Paula Bonazzi; CAVALARI, Danielle Cristine; GONÇALVES DIAS, Sylmara Lopes Francelino. Reflexões sobre o papel dos fundos de investimentos de impacto no desenvolvimento de negócios sociais: um estudo de caso. In: **VII Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social-ENAPEGS**, 2013.

CRUZ, Célia; QUITÉRIO, Diogo; SECRETAS, Beto. O ecossistema de fomento aos investimentos e Negócios de Impacto: rompendo fronteiras. In: BARKI, Edgard; COMINI, Graziela Maria; TORRES, Haroldo da Gama. **Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019, p. 25-56.

DEES, J. Gregory. **The meaning of "social entrepreneurship"**. 1998.

DE OLIVEIRA FILHO, Gilberto Ribeiro; IZZO, Daniel. Buscando recursos financeiros. In: BARKI, Edgard; COMINI, Graziela Maria; TORRES, Haroldo da Gama. **Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019, p. 187-216.

DE VASCONCELOS, Alexandre Meira; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 46, n. 4, p. 1037-1058, 2012.

DOHERTY, Bob; HAUGH, Helen; LYON, Fergus. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417-436, 2014.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Penso Editora, 2012.

GERMAK, Andrew J.; ROBINSON, Jeffrey A. Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 5, n. 1, p. 5-21, 2014.

GHALWASH, Seham; TOLBA, Ahmed; ISMAIL, Ayman. What motivates social entrepreneurs to start social ventures? **Social Enterprise Journal**, v. 13, n. 3, p. 268-298, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GLASSER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. **The development of grounded theory**. Chicago, IL: Alden, 1967.

GOMES, Maria Elásir S.; BARBOSA, Eduardo F. A técnica de grupos focais para obtenção de dados qualitativos. **Revista Educativa**, v. 1, n. 7, 1999.

GONÇALVES, Claudinei Pereira; CARRARA, Kester; SCHMITTEL, Richardson Moro. The phenomenon of social enterprises: are we keeping watch on this cultural practice? **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 4, p. 1585-1610, 2016.

GRANT, Adam M. Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 1, p. 48, 2008.

GUPTA, Parul et al. Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. **Journal of Business Research**, v. 113, p. 209-229, 2020.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL. **FORImpact: um guia para famílias e Family Offices sobre investimento de impacto socioambiental**. Instituto Cidadania de Empresarial, Impactrix. São Paulo, 2020. Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/2020/12/Guia_FORImpact_2020_WEB.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2021.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **Negócios de Impacto Social: guia para os empreendedores**. Saraiva Educação SA, 2018.

LONDON, Manuel. Understanding social advocacy. **Journal of Management Development**, v. 10, n. 3, p. 224-255, 2010.

MAIR, Johanna; MARTÍ, Ignasi. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.

MARTÍNEZ, Catalina Nicolás; BAÑÓN, Alicia Rubio; LAVIADA, Ana Fernández. Social entrepreneur: same or different from the rest? **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 30, n. 3, p. 443-459, 2019.

ILLER, Toyah L. et al. Venturing for others with heart and head: how compassion encourages social entrepreneurship. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 4, p. 616-640, 2012.

MOTTIAR, Ziene. Exploring the motivations of tourism social entrepreneurs. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 6, p. 1137-1154, 2016.

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

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. Técnicas e o Processo de Amostragem. In: _____. **Pesquisa de Marketing: uma orientação para o mercado brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Flavia Regina de Souza; FUKAYAMA, Marcel. Governança e estrutura jurídica para Negócios de Impacto. **Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil**, p. 341-366, 2018.

PACUT, Agnieszka. Drivers toward Social Entrepreneurs Engagement in Poland: An Institutional Approach. **Administrative Sciences**, v. 10, n. 1, p. 5, 2020.

PETRELLA, Francesca; RICHEZ-BATTESTI, Nadine. Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: semantics and controversies. **Journal of Innovation Economics Management**, n. 2, p. 143-156, 2014.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia; BACK, Léa. Modelo de negócios com impacto social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

PIPE SOCIAL. **O que são Negócios de Impacto** [recurso eletrônico]: características que definem empreendimentos como Negócios de Impacto. São Paulo, SP: ICE, 2019. <https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2019/11/ICE-Estudo_Neg%C3%B3cios-de-Impacto-2019_Web.pdf>.

RENKO, Maija. Early challenges of nascent social entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 5, p. 1045-1069, 2013.

RIES, Eric. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. Crown Business, 2011.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziella Maria. Empreendedorismo Social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, 2014.

RUSKIN, Jennifer; SEYMOUR, Richard G.; WEBSTER, Cynthia M. Why create value for others? An exploration of social entrepreneurial motives. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 4, p. 1015-1037, 2016.

SAEBI, Tina; FOSS, Nicolai J.; LINDER, Stefan. Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. **Journal of Management**, v. 45, n. 1, p. 70-95, 2019.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SASSMANNSHAUSEN, Sean Patrick; VOLKMANN, Christine. The scientometrics of social entrepreneurship and its establishment as an academic field. **Journal of Small Business Management**, v. 56, n. 2, p. 251-273, 2018.

SEN, Pritha. Ashoka's big idea: transforming the world through social entrepreneurship. **Futures**, v. 39, n. 5, p. 534-553, 2007.

SHAW, Eleanor; CARTER, Sara. Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 14, n. 3, p. 418-434. 2007.

SOTIROPOULOU, Aikaterini; PAPANITRIOU, Dimitra; MAROUDAS, Leonidas. Personal Values and Typologies of Social Entrepreneurs. The Case of Greece. **Journal of Social Entrepreneurship**, p. 1-27, 2019.

STEINKE, Ines. Quality criteria in qualitative research. In: FLICK, Uwe; VON KARDOFF, Ernst; STEINKE, Ines (eds.). **A companion to qualitative research**. Sage, 2004.

STEPHAN, Ute; DRENCHEVA, Andreana. The person in social entrepreneurship: a systematic review of research on the social entrepreneurial personality. **The Wiley handbook of Entrepreneurship**, p. 205-229, 2017.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. Grounded theory methodology. **Handbook of Qualitative Research**, v. 17, n. 1, p. 273-285, 1994.

YITSHAKI, Ronit; KROPP, Fredric. Motivations and opportunity recognition of social entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 2, p. 546-565, 2016.

ZAHRA, Shaker A. et al. A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 519-532, 2009.



1º LUGAR DOUTORADO
PRISCILA KELLER

ORIENTADORA
GRAZIELA DIAS ALPERSTEDT



**A GRAMÁTICA DO
IMPACTO: A FIGURA
COMPLEXA DOS
NEGÓCIOS DE IMPACTO
NO BRASIL**

UDESC – UNIVERSIDADE DO ESTADO DE
SANTA CATARINA

RESUMO

A pesquisa buscou compreender as lógicas de justificação que caracterizam as tensões que se manifestam nos Negócios de Impacto (NIs) no Brasil, apoiada na Teoria da Justificação de Boltanski e Thévenot (2006; 2020). Caracterizada como uma pesquisa qualitativa, exploratória e interpretativa, para cumprir seu objetivo, partiu da triangulação de dados coletados por meio de observação dos atores no campo, a partir do acompanhamento de sua participação em eventos e exposição nas redes sociais, análise de documentos, reportagens da mídia jornalística e sociais, além de entrevistas compreensivas com roteiro semiestruturado. A partir da análise de 388 publicações midiáticas, divulgadas entre agosto de 2004 e dezembro de 2019 em veículos de comunicação nacionais de grande alcance, as narrativas e os discursos dos atores foram analisados a partir de um corte temporal em quatro períodos: 2004-2010: Responsabilidade Social Corporativa, Empresa Social, Yunus e Setor 2,5; 2011-2015: População na Base da Pirâmide, Empreendedor, Escala e Impacto Social; 2016-2017: Negócios (de Impacto) Social – investindo no amadurecimento do ecossistema; e, 2018-2019: Impacto como negócio – o debate político-institucional. Tendo como partida os achados das narrativas observadas nas publicações entre 2004 e 2019, juntamente aos demais dados coletados, analisaram-se as tensões ecossistêmicas, organizacionais e individuais refletidas nos desafios expostos pelo campo. Sete desafios principais foram evidenciados: desafio do reconhecimento; desafio do modelo de negócio; desafio do equilíbrio entre vida pessoal e profissional; desafio do reconhecimento legal; desafio da articulação; desafio dos mecanismos financeiros de fomento; e o desafio da equidade. Nestes, as tensões ocasionadas pelo acionamento de *lógicas* pertencentes a *mundos de justificação* concorrentes foram analisadas, assim como a manifestação de *dispositivos, seres e objetos de compromisso* destinados a atenuar as denúncias destacadas. Apresentou-se então

a "Gramática" do Impacto dos NIs no Brasil, revelando, nos diferentes níveis de tensões observados, os arranjos de compromissos que a compõem. Das tensões identificadas, pode-se observar a sedimentação de cinco compromissos principais para sua estabilização: o compromisso socioambiental (i), formado pela conciliação entre as lógicas civil e verde; o compromisso dos mecanismos de mercado (ii), entre as lógicas mercantil e industrial; o compromisso do impacto (iii), tentando conciliar os compromissos anteriormente identificados; o compromisso da rede inspirada (iv), unindo grandezas dos mundos mercantil, de projetos, civil e inspirado; e o compromisso do impacto na mídia (v), destacando a lógica da opinião em composição com os mundos civil, inspirado e de projetos. Conclui-se que os NIs se destacam por sua complexidade e se sustentam em compromissos firmados entre mais de dois mundos, para além da dualidade "social x econômico". Isso evidencia um pluralismo organizacional cujas manifestações complexas envolvem diferentes regimes de engajamento do capitalismo.

Palavras-chave: Negócios de Impacto. Sociomaterialidade. Teoria da Justificação. Tensões organizacionais. Hibridismo organizacional.

Acesse na íntegra a tese de doutorado da vencedora:

<https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/000093/0000932a.pdf>



2º LUGAR DOUTORADO

MARIANA DE BRUNELLI

ORIENTADORA

**FLÁVIA DE SOUZA COSTA
NEVES CAVAZOTTE**



**LIDERANÇA EM
EMPREENDIMENTOS
SOCIAIS: REVELANDO OS
ATRIBUTOS ESSENCIAIS
DE LIDERANÇA PARA
EMPREENDEDORES
SOCIAIS**

PUC-RIO



RESUMO

O estudo investiga os atributos essenciais de liderança que permitem que os empreendedores sociais sejam eficazes em seus empreendimentos. Com base no protocolo metodológico da *Grounded Theory*, realizamos entrevistas em profundidade com líderes de empreendimentos sociais e seus *stakeholders* – investidores, parceiros, funcionários e beneficiários – buscando desvendar os principais atributos que impulsionam a eficácia da liderança entre os fundadores de empreendimentos sociais. A partir da análise, oito comportamentos do líder emergiram como situacionalmente relevantes: *propulsão para causar impacto*, *integridade moral inabalável*, *comunicação centrada no outro*, *postura relacional construtiva*, *desenvolvimento de equipes*, *tecelagem de redes estratégicas*, *resolução cocriativa de problemas* e *compromisso com entregas de qualidade*. As descobertas sugerem que as perspectivas tradicionais de liderança por si só não conseguem abranger totalmente todos os comportamentos que moldam a liderança em empreendimentos sociais. As implicações das conclusões para a teoria e a prática são discutidas no artigo.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social. Liderança. Pesquisa qualitativa. *Grounded Theory*.

Acesse na íntegra a tese de doutorado da vencedora em:

https://www.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/1711871_2021_completo.pdf

▲ Avaliadores 8ª Edição

Agradecemos aos avaliadores da 8ª Edição do Prêmio Academia ICE.

PROFESSORES

Acilon Batista (UFPA)	Ibsen Mateus Bittencourt (UFAL)
Alessandro Faria (UNIFESP)	Inessa Salomão (CEFET-RJ)
Ana Souza (PUCRS)	Ivana Ferrer Silva (UFMT)
Ana Lucia Jansen (UFPE)	José Milton de S. Filho (UNIFOR)
Ana Vasconcelos (UFPE)	Juliana Rodrigues (USP)
Armindo Teodósio (PUC-Minas)	Kavita Miadaira Hamza (USP)
Aurélia Melo (FDC-RS)	Luiza Teixeira (UFBA)
Cláudia Stadtlober (Unisinos)	Maria Soares (UFC)
Cleone Ferreira de Souza (UFCG)	Marlon Wender P. Costa (UNIPAM)
Daiane Mülling Neutzling (UFRR)	Maurício Turra
Daielly Mantovani (USP)	Nelson Fragoso (Mackenzie)
Daniel Auler (Univates)	Paula Esteban (Ibmec-RJ)
Débora Bobsin (UFSM)	Rodrigo Luiz M. da Silva (UFPR)
Dionísio de Souza Sampaio (UFPA)	Ruth Mello (PUC-Rio)
Edgard Barki (FGV)	Suzanne Érica N. Correia (UFCG)
Edson Sadao Iizuka (FEI)	Verônica Macário de Oliveira (UFCG)
Franciane Silveira (UFABC)	
Gelciomar Simão Justen (UFMT)	

ESPECIALISTAS DO CAMPO

Aron Belinky (ABC Associados)	Liz Lacerda (Fundo Vale)
Greta Gogiel Salvi (Latimpacto)	Marcos Pedote (Trê)
Joana Rudiger (Enactus)	

EXPEDIENTE

ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Adriana de A. Salles Mariano

Instituto de Cidadania Empresarial

Maria Célia M. Toledo Cruz

Instituto de Cidadania Empresarial

Rachel Cavalcanti Stefanuto

Profª Drª Coordenadora Técnica do Prêmio ICE

Fabiana Sousa

ponteAponte

Nathalia Gonçalves

ponteAponte

Simone Oliveira

ponteAponte

PRODUÇÃO

Aline Herrera – Instituto de Cidadania Empresarial

Lysandre Ribeiro – Instituto de Cidadania Empresarial

REVISÃO

Renato Deitos

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

REC Design

