

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TENSÕES ENTRE OBJETIVOS SOCIAIS E FINANCEIROS EM NEGÓCIOS SOCIAIS**  
**E SUAS RELAÇÕES COM O AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

**Jaciara Martins Fontes Cruz**

**Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**

**SÃO PAULO**  
**2014**

Prof. Dr. Marco Antônio Zago  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Fischmann  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**JACIARA MARTINS FONTES CRUZ**

**TENSÕES ENTRE OBJETIVOS SOCIAIS E FINANCEIROS EM NEGÓCIOS SOCIAIS  
E SUAS RELAÇÕES COM O AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

**Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**

**Versão Corrigida**

(Versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo)

**SÃO PAULO**

**2014**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Cruz, Jaciara Martins Fontes  
Tensões entre objetivos sociais e financeiros em negócios sociais  
e suas relações com o ambiente organizacional / Jaciara Martins Fontes  
Cruz.-- São Paulo, 2014.  
126 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2014.  
Orientador: Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

1. Ambiente organizacional 2. Negócios sociais 3. Empreendedorismo  
social 4. Tensões entre objetivos sociais e financeiros I. Universidade de  
São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.  
II. Título.

CDD – 658.4

**Aos meus pais, Sonia e Borges**  
**Aos meus irmãos, Tari e Oswaldo**  
**Ao meu marido, Carlos e meu filho, Caio**  
**Pelo amor e apoio em todos os momentos**



## AGRADECIMENTOS

Algumas pessoas não se contentam em simplesmente passar pelas nossas vidas. Precisam deixar uma marca, um pouco de si, um pouco de luz, e um pouco mais de você mesmo. Este trabalho, e muitos outros de meus projetos, não seriam possíveis sem o apoio de meu caríssimo orientador, prof. Martinho.

Agradeço a todos que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho. À prof.a. Graziella, que me apresentou um mundo que faz mais sentido, através dos negócios sociais. Aos incríveis gestores de negócios sociais que pude conhecer ao longo desta pesquisa. Aos professores da FEA, que fizeram do mestrado uma experiência tão rica e desafiadora, abrindo minha mente para tantas novas perguntas. Agradeço especialmente ao prof. Adalberto, prof. Securato, prof.a. Bernadete, prof. Sbragia, prof. Sílvio, prof.a.(!) Heidy, prof. Francisco (Chico), que em algum momento foram essenciais para meus primeiros passos na academia. Aos meus queridos colegas da FEA e da UBS, André, Jaércio, Cláudio, Leandro, Paulinha, Iara, e outros mais, que ajudaram a enriquecer e a tornar também divertido este caminho.

Agradeço à minha família, em especial meus irmãos Oswaldo e Tariana, e meus pais Borges e Sonia, pelo apoio em todos os momentos. À minha família estendida (sogros, cunhado, bisa), à minha irmã postiça Etiene, e à querida amiga Rita, incentivadores ou apoiadores fundamentais deste projeto.

Finalmente, agradeço ao meu marido e ao meu filho, pessoas tão tão especiais, que fazem com que cada dia da minha vida seja especial.





**“Primeiro devemos imaginar o mundo que queremos,  
e então, começar a criá-lo”.**

*Muhamed Yunus*



## RESUMO

O modelo econômico capitalista trouxe importantes conquistas e aumento da riqueza global no último século. Porém, a distribuição desta riqueza não acompanhou seu crescimento, gerando desigualdades profundas entre países e entre camadas das suas populações. Este cenário leva a um repensar da forma tradicional de se fazer negócios em diversas partes do mundo, com a visão de que é possível utilizar as ferramentas de mercado para reduzir problemas sociais, configurando os “negócios sociais”. Estes, fundem em sua missão motivações financeiras e sociais concomitantes. Porém, esta ambiguidade de objetivos frequentemente gera tensões na gestão do negócio, seja por diferenças culturais, *trade offs*, diferentes horizontes temporais, ou outras situações em que há divergência entre a dimensão social e financeira da organização. Muitas vezes, a solução não está dentro da empresa, mas sim no seu ambiente organizacional. Em diversas destas situações, as variáveis do ambiente são participantes da tensão, fatores facilitadores, ou fatores dificultadores para o gerenciamento da tensão. Sendo assim, este trabalho tem como objetivo analisar como as tensões entre objetivos sociais e financeiros nos negócios sociais se relacionam com as variáveis do ambiente organizacional. O entendimento destas relações pode auxiliar os gestores a priorizar variáveis a serem monitoradas, identificar previamente possíveis tensões, ou considerar mais informações para tomar decisões em que há divergências entre a dimensão social e financeira da organização. Para atingir este objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva, através de entrevistas seguindo roteiro semi-estruturado, a 10 gestores de negócios sociais, levantando suas experiências e percepções acerca destas tensões e do ambiente. Foi possível identificar que todas as organizações já vivenciaram estas situações de tensão, porém muitas vezes a tensão representou uma etapa de amadurecimento ou re-alinhamento de objetivos entre os membros da organização. Identificou-se também que as tensões mais frequentes nas organizações estão relacionadas à necessidade de tomar medidas de curto prazo, para sobrevivência financeira, que divergem dos objetivos de longo prazo, de maximizar o impacto social. Muitas das organizações já definiram diretrizes ou critérios de priorização para curto prazo e longo prazo que aceleram o gerenciamento de tensões relacionadas à decisões do dia a dia, porém as situações que acarretam em *trade-offs* diretos são mais complexas e analisadas caso a caso. Foi possível relacionar diferentes variáveis a diferentes tipos de tensão, sendo que tiveram maior destaque variáveis do ambiente operacional (clientes, governo como cliente, investidores, parceiros estratégicos, cenário tecnológico) e do ambiente interno (valores e aspirações dos proprietários e funcionários). Identificou-se uma sobreposição entre os dois ambientes, uma vez que os valores e aspirações dos investidores e principais parceiros também foram relacionadas a diferentes tensões.



## ABSTRACT

*The capitalist economic model brought important achievements and the increase of the global wealth in the last century. However, the distribution of this wealth did not follow its growth, generating severe inequalities between countries and population classes. This scenario leads to a rethinking of the traditional way to do business in many parts of the world, with the vision that it is possible to utilize the tools of the capitalist market to reduce social problems, creating the social business. They combine in their mission both financial as well as social motivations. The ambiguity between social and financial objectives, however, frequently generates tension in managing the business, whether by cultural differences, trade offs between objectives, different time horizons, or in other situations where there is divergence between the social and the financial dimensions of the organization. Often, the solution is not found within the company, but in its organization environment. In several of these situations, the environment variables are part of the tension, factors that either help facilitate or hinder its management. Therefore, this study aims to analyze how the tensions between social and financial objectives in social businesses relate to the variables of the organizational environment. Understanding these relationships can help managers to prioritize variables to be monitored, identify previously possible tensions, or consider more informed decisions in which there are divergences between the social and financial dimensions of the organization. To achieve this goal, a descriptive study was conducted through semi-structured interviews, with 10 managers of social business, assessing their experiences and perceptions of these tensions and the business environment. It was possible to identify that all interviewed organizations have experienced these situations of tension; however, often this tension represented an evolution on the company's stage of maturity or the re-alignment of goals between members of the organization. It was also found that the most frequent tensions in organizations are related to the need for short-term measures to guarantee financial survival, which differ from the long-term objectives to maximize social impact. Several organizations interviewed have already set guidelines or prioritization criteria for short and long-term goals that accelerate management decisions related to the tensions of everyday business, but situations that lead to direct trade-offs between financial and social objectives are more complex and are analyzed case by case. It was also possible to identify different variables to different types of tension, where the most prominent were of the operational environment (customers, government as a customer, investors, strategic partners, technological scenario) and internal environment (values and aspirations of the owners and employees). An overlap between the two environments was also identified, as it was possible to relate the values and aspirations of investors and key partners to different tensions.*



## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	4
LISTA DE QUADROS .....	5
LISTA DE TABELAS .....	6
LISTA DE FIGURAS .....	7
1 INTRODUÇÃO .....	9
1.1 Pergunta de Pesquisa .....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.2 Objetivos Específicos .....	13
1.3 Visão Geral do Trabalho.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	15
2.1 Desenvolvimento e Sustentabilidade Sócio-Ambiental .....	15
2.2 Origens e Correntes distintas no campo dos Negócios com Impacto Social.....	18
2.2.1 A abordagem europeia .....	18
2.2.2 Abordagem dos países em desenvolvimento .....	20
2.2.3 Abordagem Norte Americana .....	21
2.3 Geração de Valor Social .....	23
2.4 Ambiente Organizacional .....	25
2.4.1 Ecologia de Empresas e Ecossistema Organizacional .....	26
2.4.2 Planejamento Estratégico .....	27
2.4.3 Análise do Ambiente Organizacional .....	27
2.4.4 Ambiente Organizacional e Negócios Sociais .....	29
2.5 Tensões geradas pela coexistência de Objetivos Sociais e Financeiros .....	30
2.5.1 Tipificação das Tensões e Particularidades do Negócio Social .....	31
3 MÉTODO DE PESQUISA .....	37
3.1 Classificação da Pesquisa .....	37
3.1.1 Natureza da Pesquisa.....	38
3.1.2 Fins da Pesquisa .....	38
3.1.3 Meios de Investigação.....	39
3.1.4 Abordagem e Procedimento Técnico .....	39
3.2 Modelo Conceitual .....	41
3.3 Público a ser Pesquisado.....	42
3.3.1 Seleção dos Respondentes.....	42
3.4 Instrumento de Pesquisa .....	43
3.5 Procedimentos de Campo .....	47
3.5.1 Pré-teste.....	47

3.5.2	Coleta dos Dados.....	48
3.6	Método de Análise dos Dados .....	49
3.7	Limitações metodológicas .....	49
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	51
4.1	Perfil dos Respondentes.....	51
4.2	Perfil das Organizações representadas pelos Respondentes.....	52
4.3	Relato das Entrevistas.....	56
4.3.1	Entrevistado 1 – Cosméticos sustentáveis, com cadeia de produção inclusiva. 56	
4.3.2	Entrevistado 2 – Consultoria e formação de professores em escolas públicas .. 60	
4.3.3	Entrevistado 3 – Editora de livros digitais interativos educativos .....	64
4.3.4	Entrevistado 4 – Vídeos para ONG’s e empreendedores sociais .....	67
4.3.5	Entrevistado 5 – Sistema operacional assistivo para inclusão digital de pessoas com deficiência visual .....	71
4.3.6	Entrevistado 6 – Soluções digitais divertidas para aprender inglês gastando pouco 75	
4.3.7	Entrevistado 7 – Agência e Escola de Comunicação .....	78
4.3.8	Entrevistado 8 – Plataforma de Incentivo à Leitura no ensino infantil.....	81
4.3.9	Entrevistado 9 – Plataforma de Informações e Educação Financeira .....	85
4.3.10	Entrevistado 10 – Escola privada de qualidade e baixo custo.....	87
5	DISCUSSÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS.....	91
5.1	Tensões entre Objetivos Sociais e Financeiros.....	91
5.2	Variáveis do Ambiente Organizacional e Particularidades Identificadas .....	94
5.2.1	Ambiente Interno.....	95
5.2.2	Ambiente Operacional.....	95
5.2.3	Macroambiente Clima .....	97
5.2.4	Macro-ambiente Solo .....	98
5.2.5	Particularidades das variáveis ambientais consolidadas .....	98
5.3	Tipos de Tensão e suas relações com o Ambiente .....	99
5.3.1	Tensões de Performance.....	99
5.3.2	Tensões de Organização.....	101
5.3.3	Tensões de Pertencer .....	102
5.3.4	Tensões de Aprendizagem .....	103
5.3.5	Resumo dos tipos de tensão e segmentos ambientais relacionados .....	104
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	106
	REFERÊNCIAS .....	110
	APÊNDICES .....	116
	APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO PRÉVIO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES SOBRE O RESPONDENTE E A ORGANIZAÇÃO (ANTES DO PRÉ-TESTE). .....	117



APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PRÉVIO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES SOBRE O RESPONDENTE E A ORGANIZAÇÃO (VERSÃO APLICADA).....	119
APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA (ANTES DO PRÉ-TESTE).....	121
APÊNDICE 4 – ROTEIRO DE ENTREVISTA (VERSÃO APLICADA).....	122

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

*BoP: Base of Pyramid* (Base da pirâmide de renda)

*EMES: Emergence of Social Enterprise in Europe*

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH: Índice de Desenvolvimento Humano

ONG: Organização Não Governamental

PIB: Produto Interno Bruto

PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

*SEKN: Social Enterprise Knowledge Network*

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais abordagens sobre negócios sociais.....	23
Quadro 2 - Segmentos e Variáveis do Ambiente Organizacional.....	29
Quadro 3 - Tensões entre as dimensões social e financeira em Negócios Sociais.....	35
Quadro 4 - Classificação da pesquisa.....	41
Quadro 5 - Estrutura do Instrumento de Pesquisa.....	44
Quadro 6 - Construção do Roteiro de Entrevista .....	45
Quadro 7 - Meio e Duração das Entrevistas.....	49
Quadro 8 - Perfil dos Respondentes.....	52
Quadro 9 - Perfil das organizações dos respondentes.....	54
Quadro 10 - Resumo Questionário e Entrevista 1 - Cosméticos sustentáveis, com cadeia de produção inclusiva.....	60
Quadro 11 - Resumo Questionário e Entrevista 2 - Consultoria e formação de professores em escolas públicas .....	64
Quadro 12 - Resumo Questionário e Entrevista 3 - Editora de livros digitais interativos educativos.....	67
Quadro 13 - Resumo Questionário e Entrevista 4 - Vídeos para ONG's e empreendedores sociais.....	71
Quadro 14 - Resumo Questionário e Entrevista 5 - Sistema operacional assistivo para inclusão digital de pessoas com deficiência visual.....	75
Quadro 15 - Resumo Questionário e Entrevista 6 - Soluções digitais divertidas para aprender inglês gastando pouco .....	78
Quadro 16 - Resumo Questionário e Entrevista 7 - Agência e Escola de Comunicação.....	81
Quadro 17 - Resumo Questionário e Entrevista 8 - Plataforma de Incentivo à Leitura no ensino infantil.....	84
Quadro 18 - Resumo Questionário e Entrevista 9 - Plataforma de Informações e Educação Financeira.....	87
Quadro 19 - Resumo Questionário e Entrevista 10 - Escola privada de qualidade e baixo custo .....	90
Quadro 20 - Percepção dos Entrevistados sobre a dinâmica concorrencial.....	97
Quadro 21 - Particularidades das variáveis ambientais em negócios sociais.....	99
Quadro 22 - Segmentos ambientais mais relevantes por tipo de tensão .....	104

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Tipos de tensões identificadas nas entrevistas .....94

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas do processo de planejamento estratégico .....	27
Figura 2 - Estrutura do capítulo de método desta dissertação .....	37
Figura 3 - Modelo Conceitual desta Pesquisa .....	42



## 1 INTRODUÇÃO

A pobreza afeta a maior parte da população do mundo: reduz seriamente sua capacidade de suprir necessidades básicas, incluindo comida, roupas, abrigo e água pura, eliminando sua qualidade de vida (KANDACHAR E HALME, 2008). Se por um lado o desenvolvimento tecnológico e econômico das últimas décadas quintuplicou a riqueza mundial (IMF, 2014), este movimento acompanhou o agravamento do isolamento de nações menos desenvolvidas e a grande desigualdade de renda entre as populações.

Segundo dados do Plano das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) de 2013 (MALIK, 2013), a média do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) dos cinco países com o melhor índice (Noruega, Austrália, Estados Unidos, Países Baixos e Alemanha) é de 0,934, enquanto que a média dos 5 países com pior índice (Congo, Níger, Burundi, Moçambique e Chade) é de 0,324. Essa desigualdade também pode ser observada na média da renda per capita destes países, que no primeiro caso é de US\$ 43.200/ano, e no segundo caso é de apenas US\$ 1.480/ano. Distanciam-se ainda em quase 30 anos de média de expectativa de vida, que no primeiro grupo é de 80 anos versus 50,9 anos no segundo grupo. Para uma base de comparação podemos observar os dados do Brasil que, também segundo as mesmas fontes, tem IDH de 0,730, renda per capita de US\$ 11.320, e 73.5 anos de expectativa de vida. (WORLD DATABANK, 2014)

A cada ano, são direcionados cerca de US\$ 50 bilhões em assistência humanitária à África, e ainda assim a renda per capita atualizada no continente é hoje inferior à renda da década de 1970, e mais de 50% da população vivem com menos de US\$ 1 por dia (MOYO, 2009).

Este cenário vem motivando pessoas e organizações em diferentes partes do mundo a repensarem a forma tradicional de fazer negócios. A assimetria social e escassez podem ser vistas como uma potencial demanda de mercado a ser atendida, e como uma oportunidade de geração de valor. Negócios que utilizam a lógica de mercado e suas ferramentas para atuar sobre problemas sociais configuram os chamados negócios sociais (ARTEMÍSIA, 2012). Embora a academia tenha dado mais atenção a este modelo de negócio apenas nos últimos anos, ele não é tão recente. Como exemplo, o ganhador do Prêmio Nobel da Paz em 2006,

Muhammad Yunus, criou o Grameen Bank (um dos símbolos mais proeminentes dos negócios sociais) e o conceito de microcrédito na década de 70. Nos seus quase 40 anos de existência, o Grameen Bank emprestou mais de US\$ 5,72 bilhões para 6,61 milhões de pessoas, com taxa de inadimplência acima de 98%. Segundo relatório de desempenho do banco, o Grameen apresentou prejuízo em apenas 3 anos desde a sua criação, ainda que todo o lucro seja sempre reinvestido na expansão dos empréstimos (GRAMEEN, 2013).

Em regiões distintas, os negócios sociais emergiram com conceituação, forma e abordagens diferentes, alinhadas ao contexto em que se desenvolveram. No continente europeu, emerge em uma lógica da economia social, de reformulação do papel das cooperativas e associações, especialmente favorecendo o emprego e acesso a serviços (DEFOURNY E NISSENS, 2012). Nos países emergentes, trazem valores associados à inclusão de pessoas desfavorecidas, seja por razões econômicas ou sociais, e valores socio-ambientais (COMINI, BARKI E AGUIAR, 2013). Na América do Norte, destacam-se os negócios voltados para a base da pirâmide, conceito amplamente disseminado por Prahalad (2004), e o desenvolvimento de atividades comerciais para a sustentação financeira de organizações sociais (COMINI, BARKI E AGUIAR, 2013). Em comum, todas as correntes apontam para a geração de valor social e financeiro como central na estratégia da organização.

A coexistência entre a missão social e o objetivo de lucro na organização não se dá necessariamente de forma harmônica. A formulação da estratégia passa a ser mais complexa do que em um negócio tradicional, pois será necessário considerar uma quantidade maior de variáveis neste processo. Muitas vezes a geração de valor social implicará também em maiores custos, que podem prejudicar a competitividade do negócio (SMITH, GONIN E BESHAROV 2013). Por outro lado, os negócios sociais herdam das organizações do terceiro setor valores e criatividade para lidar com a escassez de recursos, que podem vir a prover as vantagens competitivas necessárias para superar obstáculos com maior facilidade do que um negócio tradicional (BATTILANA *et al.* 2012 *apud* SMITH, GONIN E BESHAROV 2013). Há ainda diferenças evidentes na mensuração de resultados, uma vez que os objetivos e metas da organização envolvem não apenas indicadores físicos e financeiros, mas também resultados sobre o impacto socioambiental gerado pelo empreendimento (SILVA, 2013). As tensões geradas em negócios sociais, em função da coexistência da missão social com o objetivo empresarial de lucro, foram estudadas por Smith, Gonin e Besharov (2013), segmentadas em 4 tipos: Performance, Organização, “Pertencer” (*belonging*), e



## Aprendizagem.

Em cada uma destas dimensões é possível identificar previamente variáveis ou agentes do ambiente organizacional que interferem diretamente no contexto de tensão. As tensões de Performance, associadas a resultados divergentes (por exemplo, como a organização lida com priorização de recursos para buscar o objetivo social e o objetivo financeiro, como trata situações em que o ganho para um objetivo implica em redução do outro) mostram-se relacionadas à *stakeholders*, do ambiente operacional. As tensões de Organização (tensões que emergem por divergências na dinâmica interna) ou de Pertencer (tensões que emergem por identidades diferentes entre grupos ou membros da organização) mostram-se relacionadas ao ambiente Interno (valores e aspirações dos proprietários e funcionários). As tensões de Aprendizagem (referentes a diferentes horizontes temporais de cada objetivo) podem ser relacionadas a elementos de diversos segmentos ambientais. Porém, as relações entre as tensões entre objetivos sociais e financeiros em negócios sociais e as variáveis do ambiente organizacional ainda não foram pesquisadas academicamente. Um maior entendimento destas relações pode auxiliar os gestores a priorizar variáveis a serem monitoradas, identificar previamente possíveis tensões, ou considerar mais informações para tomar decisões estratégicas em que há divergências entre a dimensão social e financeira da organização.

O impacto do ambiente na estratégia das organizações passou a receber mais destaque nos estudos em administração com a configuração das teorias do Enfoque Sistêmico, Ecologia de Empresas e Contingência (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Segundo Choo (1993), as organizações que monitoram o seu ambiente de forma efetiva desenvolvem capacidades de maior inovação e criatividade para adaptar-se aos riscos e capturar as oportunidades deste ambiente. Utilizam estas informações para aprimorar o seu planejamento estratégico e seu processo decisório.

Krakauer (2011) ressalta que os empresários utilizam as informações do ambiente nas decisões estratégicas buscando fortalecê-las, justamente por considerá-las importantes para a empresa e de difícil reversão. Segundo Almeida (2010), a análise do ambiente organizacional (externo e interno) dentro do processo de Planejamento Estratégico impulsiona a empresa a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças. Para Sina (2005), a organização precisa adiantar-se aos fatos para tornar-se cada vez melhor e saber o momento de alterar totalmente o caminho a ser seguido é fundamental, utilizando principalmente a

informação disponível da própria empresa, dos concorrentes e do consumidor. Segundo Krakauer (2011), existem diferenças relevantes na forma como as empresas realizam a análise ambiental, variando em função da racionalidade, da maturidade da empresa, valores culturais, ferramentas disponíveis e outros. A pesquisa realizada por Subramanian, Fernandes e Harper (2003) encontrou relação direta mensurável entre o monitoramento do ambiente e a performance da organização.

Cabe incluir aqui a definição de Almeida (2010), que configura como ambiente de uma entidade todos os fatores que influenciam em seu desempenho, sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais variáveis. Para classificar as variáveis ambientais e diferenciar o tratamento de análise e monitoramento destas, Almeida (2010) ainda propõe um modelo de segmentação do ambiente, que será utilizado neste trabalho. Este modelo foi escolhido para direcionar o presente estudo por tratar de forma diferenciada em relação a outros modelos os valores e aspirações dos líderes e funcionários, destacando estas variáveis em um segmento ambiental distinto, o ambiente interno.

Para entender o papel das informações do ambiente na minimização de tensões geradas pela coexistência de objetivos sociais e financeiros, foi realizada uma pesquisa com 10 gestores de organizações caracterizadas como “negócios sociais”. A pesquisa foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, para permitir aprofundamento das respostas, coleta de exemplos e entendimento do contexto das tensões.

## **1.1 Pergunta de Pesquisa**

Diante da ambiguidade de objetivos sociais e financeiros do Negócio Social, das tensões inerentes geradas por esta característica e da representatividade das variáveis do ambiente organizacional nestas tensões, a pergunta de pesquisa que se coloca neste trabalho é:

“Como as tensões entre objetivos sociais e financeiros em negócios sociais se relacionam com o ambiente organizacional e suas variáveis?”

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo é analisar como as tensões entre objetivos sociais e financeiros em negócios sociais se relacionam com o ambiente organizacional e suas variáveis.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Discutir os principais tipos de tensões entre objetivos sociais e financeiros nos negócios sociais;
- Identificar as situações de tensão mais vivenciadas pelos negócios sociais, assim como os principais desafios enfrentados pelos gestores para equilibrar objetivos sociais e financeiros na organização;
- Identificar os segmentos e variáveis do ambiente organizacional mais relevantes nas tensões;
- Identificar as particularidades destas variáveis para os negócios sociais em relação a negócios tradicionais;
- Relacionar os tipos de tensão com os segmentos e variáveis do ambiente mais presentes em cada tipo, analisando o papel das variáveis (como participantes das tensões, fatores facilitadores ou fatores dificultadores).

## **1.3 Visão Geral do Trabalho**

Este primeiro capítulo buscou introduzir o tema deste trabalho, bem como seu problema de pesquisa, objetivos e justificativa. No capítulo 2 (seguinte) será apresentada a revisão da literatura pertinente ao tema. O capítulo 3 trata da metodologia a ser seguida neste trabalho, a classificação da pesquisa, modelo conceitual, método e instrumento de pesquisa. O capítulo 4 apresenta os relatos das entrevistas realizadas, destacando os principais desafios de cada negócio. No capítulo 5 é realizada uma discussão consolidada dos resultados, por tipo de tensão e segmentos ambientais. O capítulo 6 conclui este trabalho com as considerações finais, contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo desenvolvem-se os principais conceitos que foram utilizados para fundamentação da pesquisa: Negócios Sociais, Variáveis do Ambiente Organizacional e Tensões entre Objetivos Sociais e Financeiros.

A revisão teórica sobre **Negócios Sociais** apresenta o contexto em que o tema ganha espaço na agenda de desenvolvimento global sustentável e as principais correntes e linhas de pesquisa em diferentes regiões, uma vez que os negócios sociais emergiram com características distintas em cada região.

O bloco sobre **Variáveis do Ambiente Organizacional** visa definir este ambiente e destacar as variáveis que o compõem. Apresenta-se também o modelo de segmentação do ambiente, que será aplicado para levantar e analisar os dados da pesquisa. Por fim, discutem-se trabalhos que relacionam o negócio social ao ambiente organizacional, destacando sua importância para este negócio.

O item **Tensões geradas pela coexistência de Objetivos Sociais e Financeiros** introduz este tipo de tensão como inerente às características do negócio social. Apresenta-se a classificação deste tipo de tensão já desenvolvida por estudos anteriores, e quais variáveis do ambiente organizacional podem ser previamente identificadas em cada tipo de tensão.

### 2.1 Desenvolvimento e Sustentabilidade Sócio-Ambiental

Grandes conquistas políticas, econômicas e científicas e uma opulência difícil de ser imaginada há alguns séculos atrás foram atingidas nas últimas décadas. Entretanto, “vivemos igualmente em um mundo de privação, destituição e opressão extraordinárias. (...) A persistência da pobreza e de necessidades essenciais não satisfeitas, fomes coletivas (...), ameaças cada vez mais graves ao nosso meio ambiente e à sustentabilidade de nossa vida econômica e social” (SEN, 2010, p. 9).

Apesar de existirem iniciativas voltadas para gerar valor socioambiental através de mecanismos de mercado há décadas ou até séculos atrás,

“até a década de 1990, crescimento econômico era considerado sinônimo de desenvolvimento, e este, por sua vez, era medido através do PIB, Produto Interno Bruto, ou do Produto Nacional Bruto. Esta visão, no entanto, foi sendo alterada ao longo do tempo, visto que paralelamente ao grande crescimento econômico havia, em diversas ocasiões, desemprego, exclusão, miséria e destruição ambiental” (SILVA, 2013, p. 11).

A crença de que o desenvolvimento econômico por si só seria suficiente para reduzir a pobreza e desigualdade no planeta, além de justificar a degradação ambiental, passou a ser questionada, e um importante marco para a discussão foi a ECO-92, ou RIO-92. (SILVA, 2013; BOSE, 2012). Esta conferência foi essencial para a consolidação do debate sobre o desenvolvimento em três dimensões: econômica, social e ambiental, formando o tripé da sustentabilidade.

Veiga (2010) postula que a sustentabilidade deve ser vista como um valor. Este autor pontua que o conceito de sustentabilidade origina-se da visão em equilíbrio, resiliência de um sistema. Ainda que a definição de sustentabilidade também não seja um consenso, a insustentabilidade é algo que claramente deve ser combatida. Uma definição bastante popular é a de que ser sustentável é legar à geração seguinte os capitais econômicos, o natural-ecológico e humano-social. Por exemplo, o desempenho de um país medido pelo Produto Interno Bruto (PIB) considera somente atividades mercantilistas, desconsiderando a depreciação dos recursos naturais e humanos, ignorando assim, a dimensão sustentável do desenvolvimento.

O mesmo autor ainda pontua três correntes econômicas frente ao dilema do crescimento: 1) “Não é preciso fazer nada”: haveria um patamar de PIB a partir do qual o crescimento se daria de forma menos depreciativa de recursos naturais; 2) “Prosperidade sem Crescimento”: países desenvolvidos deveriam planejar e liderar uma transição para si e ajudar países em desenvolvimento neste processo; 3) Terceira via: busca ativa por uma reconfiguração progressiva do processo produtivo, na qual a oferta de bens e serviços ganharia “eco eficiência”: desenvolvimento sustentável sem frear o crescimento econômico. Para este autor, o *slogan* “salvar o planeta” na verdade deveria ser “não encurtar o prazo de validade da espécie humana”.

Veiga (2010) conclui que não é possível definir sustentabilidade, pois esta se mostra como um valor, que geralmente é uma noção fácil de reconhecer, mas difícil de definir. É necessário emergir como um novo valor, cujo sentido essencial é de responsabilidade pelas oportunidades e limites que condicionarão as vidas das próximas gerações da espécie humana. E o desenvolvimento de uma sociedade se dará da maneira como ela aproveita os benefícios de seu desempenho econômico para expandir e distribuir oportunidades de acesso a bens como liberdades cívicas, saúde, educação, emprego, etc.

Sen (2010) aprofunda a discussão sobre a relação entre pobreza e oportunidades de acesso, como as citadas por Veiga (2010). Este autor afirma que o desenvolvimento deve ser visto como um processo de expansão das liberdades reais de que as pessoas desfrutam. Aponta que o crescimento econômico pode ser um meio para tal, mas diversos outros fatores interferem, como acesso a saúde, educação e direitos civis, como democracia e igualdade de direitos. “A realização do desenvolvimento depende inteiramente da livre condição de agente das pessoas” (SEN, 2010, p.17).

A visão de desenvolvimento sustentável não é contrária ao desenvolvimento econômico, e sim expande os seus objetivos, colocando-o a serviço de objetivos mais amplos e de longo prazo.

“O desenvolvimento sustentável obedece ao duplo imperativo ético da solidariedade com as gerações presentes e futuras, e exige a explicação de critérios de sustentabilidade social e ambiental e de viabilidade econômica. Estritamente falando, apenas as soluções que considerem estes três elementos, isto é, que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais, merecem a denominação de desenvolvimento.” (SACHS, 2004 *apud* BOSE, 2012, p. 17).

Acrescentando a importância do papel das empresas e multinacionais no desenvolvimento de acordo com o “tripé da sustentabilidade”, Prahalad (2004) introduz a visão da Base da Pirâmide (*BoP - bottom of the pyramid*) como uma oportunidade de mercado a ser atendida. Na sua visão, ao desenvolver produtos voltados para esta população de menor renda, as empresas estariam promovendo a inclusão desta população. Estudos posteriores reforçaram outras variáveis relevantes para que empresas com fins lucrativos gerassem valor social, consolidando a importância das iniciativas de mercado que buscam impacto social.

## **2.2 Origens e Correntes distintas no campo dos Negócios com Impacto Social**

Diversas correntes pelo globo passaram a buscar negócios que convergissem mecanismos econômico-financeiros com impactos positivos em termos sociais e ambientais, construindo o campo dos negócios com impacto social. Comini, Barki e Aguiar (2013) destacam que a principal característica dos negócios sociais é a busca concomitante de retornos financeiros e de geração de impacto social. Porém, os mesmos autores acrescentam que, como se trata de um tema novo e ainda com muito a ser explorado, o conceito de negócios com impacto social não apresenta consenso.

Em regiões distintas, os negócios sociais emergiram com forma e abordagens diferentes, alinhadas ao contexto em que se desenvolveram. No continente europeu, emerge em uma lógica da economia social, de reformulação do papel das cooperativas e associações, especialmente favorecendo o emprego e acesso a serviços (DEFOURNY E NISSENS, 2012). Nos países emergentes, trazem valores associados à inclusão de pessoas desfavorecidas, seja por razões econômicas ou sociais, e valores socio-ambientais (COMINI, BARKI E AGUIAR, 2013). Na América do Norte, destacam-se os negócios voltados para a base da pirâmide, conceito amplamente disseminado por Prahalad (2004), e o desenvolvimento de atividades comerciais para a sustentação financeiras de organizações sociais (COMINI, BARKI E AGUIAR, 2013).

### **2.2.1 A abordagem europeia**

Comini, Barki e Aguiar (2013) apresentam o termo “empresa social” (*social enterprise*) como



preponderante no continente europeu. Segundo Defourny e Nyssens (2012), o conceito de “empresa social” apareceu pela primeira vez na Itália, promovido por um periódico lançado em 1990, intitulado *Impresa Sociale*. Alguns anos antes, iniciativas semelhantes a cooperativas emergiam para suprir necessidades não atendidas no contexto social, especialmente com relação à integração de pessoas tradicionalmente excluídas da força de trabalho. Como a legislação na época não permitia que associações desenvolvessem atividades econômicas, o parlamento aprovou uma lei criando uma nova forma legal de organização, a cooperativa social. Outros países do continente europeu desenvolveram formas semelhantes de organização, ainda que nem sempre com o mesmo nome. Em 1996, um grupo internacional de acadêmicos criou a rede de pesquisa (*Emergence of Social Enterprises in Europe – EMES*), formalizando-se como uma organização sem fins lucrativos em 2002, sob este mesmo nome.

A *Social Enterprise Europe* (2014) define empresas sociais como:

“(...) organizações que baseiam-se na troca como sua principal fonte de renda e que se consideram como negócios. Podem incluir organizações que tem o setor público como principal cliente, mas cuja renda é predominantemente proveniente de contratos celebrados via licitação. As empresas sociais são radicalmente diferentes das empresas privadas. Elas objetivam os lucros, mas também se definem como empresas que: priorizam a ética e os seus valores declarados; têm como principal objetivo o cumprimento de objetivos sociais acordados e verificáveis; são governadas e administradas por meio de um regime de empresa democrática e social.”

Reficco *et al.* (2006) explica a importância do sistema de governança baseada em tomada de decisão democrática. Nesta visão de empresa social, o beneficiário necessariamente deve estar representado na estrutura decisória da organização, para garantir que haja equilíbrio entre os interesses dos beneficiários e dos proprietários dos meios de produção. Comini, Barki e Aguiar (2013) ressaltam que esta preocupação com o sistema de governança deriva da tradição europeia de associações. Estes autores acrescentam que é comum que as empresas sociais voltem-se para assumir serviços que estavam na esfera do setor público, a custos mais baixos. Do ponto de vista financeiros, os mesmo autores colocam que a visão preponderante é de que os lucros devem ser reinvestidos no negócio, para sustentar seu crescimento e aumentar o impacto social, ao invés de ser distribuído como dividendos. Esta visão presume uma tensão entre a obtenção de resultados financeiros e o atingimento das conquistas sociais. A distribuição do lucro implicaria na maximização do retorno para acionistas e investidores, e

não na busca da maximização do impacto social.

### **2.2.2 Abordagem dos países em desenvolvimento**

Nos países em desenvolvimento, “o foco dos negócios sociais é a resolução de problemas sociais – notadamente a má distribuição de renda, adversidade comum para esses países” (SILVA, 2013, p. 19). A inclusão de populações desfavorecidas é um dos principais objetivos dos negócios sociais nestes países. Comini, Barki e Aguiar (2013) apontam que o termo “negócios inclusivos” é bastante difundido nestes países, especialmente na América Latina. Estes autores trazem a definição do (*Social Enterprise Knowledge Network - SEKN*), rede formada em 2001 por importantes escolas de administração de empresas na América Latina: “negócios sociais inclusivos são organizações ou empresas que geram a mudança social por meio de atividades de mercado – o que inclui (Organizações Não Governamentais - ONG’s), organizações sem fins lucrativos ou empresas privadas que exerçam atividades no setor público produzindo produtos e serviços de valor significativo” (p. 48). Márquez, Reficco e Berger (2009) acrescentam que, ainda que optem por uma configuração de organização sem fins lucrativos, é fundamental para o negócio inclusivo ser autossuficiente financeiramente e rentável, assim como buscar transformar a realidade do contexto em que está inserido.

A designação “Negócios Inclusivos” objetiva captar a importância vital para alcançar a inclusão social de pessoas de baixa renda, como consumidores, fornecedores, distribuidores, como resultado de empreendimento de negócios, portanto, diferenciando-se das discussões focadas em geração de negócios na base da pirâmide ou de negócios com os pobres, onde eles são basicamente os consumidores (MÁRQUEZ, REFICCO e BERGER, 2009). Negócios inclusivos podem configurar-se tanto como organizações que oferecem (de forma lucrativa) bens e serviços que melhoram as condições de vida das populações alvo, quanto como negócios que incorporam (de forma ética) em sua cadeia de valor mão de obra de comunidades ou grupos desfavorecidos, permitindo acesso destes ao mercado (COMINI, BARKI e AGUIAR, 2013).

Para Márquez, Reficco e Berger (2009), o que distingue um negócio inclusivo de um negócio simplesmente voltado para oferecer produtos com baixo custo, de forma que as camadas mais pobres da sociedade possam consumi-los, seria justamente a capacidade de transformação do

*status quo* em que aquelas pessoas se encontram. Estes autores exemplificam com uma comparação: inicialmente, uma empresa que fabrica bolachas recheadas de baixo custo e vende por preços reduzidos em comunidades de baixa renda. É possível que as pessoas possam adquirir aquela bolacha, mas ela provavelmente não afetará em nada a realidade da comunidade. Do outro lado, uma empresa que fabrica produtos cerâmicos desenvolvidos especialmente para o tipo de construção das casas (ou “barracos”) da comunidade, com uma proposta de que, aos poucos, a comunidade vá arrumando suas casas e construindo um ambiente mais acolhedor. A segunda empresa tem a motivação concreta de transformar o contexto em que está inserida.

A destinação do lucro do negócio é um ponto em que o entendimento em países asiáticos e latino-americanos diferencia-se. Na Ásia, prevalece a visão de Yunus (2010), de que os lucros do negócio social devem ser reinvestidos na organização, como forma de gerar crescimento e maior impacto. Na América Latina, aceita-se a visão de que a distribuição de dividendos faz parte da lógica de mercado, como fator relevante para gerar interesse de investidores e maior potencial de escala (COMINI, BARKI e AGUIAR, 2013).

### **2.2.3 Abordagem Norte Americana**

Defourny e Nyssens (2012) explicam que a evolução sobre negócios com fins sociais e lucrativos na América do Norte se deu em duas correntes: uma relacionada ao desenvolvimento de atividades econômicas como forma de auto-sustentação de entidades sociais sem fins lucrativos, e outra relacionada a criação de estratégias comerciais por empresas para incluir camadas desfavorecidas da população através do consumo ou da cadeia produtiva.

A primeira corrente, originada da visão de que as entidades sociais deveriam desenvolver atividades comerciais para sua sustentação, derivou-se de um movimento de aproximação entre entidades sociais de práticas corporativas, muitas vezes com o apoio de consultorias, que ajudaram essas entidades a desenvolver estratégias comerciais para financiar sua atuação social. As organizações do terceiro setor visualizaram que era necessário desenvolver novas fontes de recursos além das doações tradicionais, para atingir seus objetivos (KERLIN, 2006). Junto com a visão social, esta aproximação trouxe também práticas de gestão e governança, buscando o fortalecimento institucional destas entidades (DEFOURNY E NYSSENS, 2012).

A segunda corrente está associada à atuação de empresas na base da pirâmide, como propôs Prahalad (2004). Esta atuação pode se dar tanto desenvolvendo bens e serviços com foco neste público, como no desenvolvimento da população através da inclusão na cadeia produtiva, como forma de geração de valor social. Nas duas situações, o uso de soluções que preservem o meio ambiente é incentivado, criando negócios sócio-ambientalmente sustentáveis. Frequentemente, a abordagem norte-americana valoriza também a escalabilidade das soluções desenvolvidas, preocupação pouco citada nas conceituações européias (SILVA, 2013). Prahalad (2004) ressalta o potencial de geração de valor compartilhado (social, financeiro e ecológico) para as grandes empresas, já que estas tem alta capacidade de escalabilidade e alcance global de atuação. O papel central das multinacionais neste processo implica na aceitação de um modelo de tomada de decisão concentrado na esfera corporativa e sua estrutura tradicional de gestão. A distribuição de lucros através de dividendos também é vista como inerente à lógica de mercado, de remuneração do investidor pelos seus recursos aplicados.

O Quadro 1 estabelece um paralelo entre as três abordagens, apresentado por Comini, Barki e Aguiar (2012).

**Quadro 1 - Principais abordagens sobre negócios sociais**

<b>Abordagem</b>	<b>Perspectiva Europeia</b>	<b>Perspectiva Americana</b>	<b>Perspectiva dos países emergentes</b>
<b>Definição</b>	Organizações são empresas direcionadas por objetivos sociais.	Qualquer atividade empreendedora de mercado que gere impacto social com seu negócio.	Organizações ou empresas que geram transformação social através de soluções de mercado.
<b>Objetivo central</b>	Oferecer serviços, originalmente na esfera do setor público, a custos mais baixos; e gerar oportunidades de trabalho para desempregados ou populações marginalizadas.	Acesso a bens e serviços anteriormente disponíveis apenas aos segmentos mais afluentes da sociedade.	Iniciativas para redução da pobreza que gerem impacto social positivo, efetivo, e especialmente, de longo prazo.
<b>Catalizador do processo</b>	Empresas direcionadas para o social.	Empresas multinacionais.	Geralmente pequenas e médias empresas, e ONG's. Adicionalmente, tem aumentado o interesse das multinacionais.
<b>Configuração do negócio</b>	A empresa social é distinta, pois o seu propósito social ou ambiental é central para o que fazem.	Busca o valor compartilhado: resultados financeiros + impacto social	Impacto social é o objetivo central.
<b>Escala</b>	Não é relevante.	Extremamente relevante.	É desejável.
<b>Lucro</b>	Reinvestimento dos lucros dentro da organização para crescimento do negócio e aumento do impacto social.	Distribuição de dividendos faz parte da lógica de mercado.	Visão na Ásia: Lucros deveriam ser apenas reinvestidos no negócio. Visão na América Latina: Aceita a distribuição de dividendos.
<b>Modelo de Governança</b>	Beneficiários participam da tomada de decisão.	Decisões centralizadas na empresa, porém com parcerias e crescimento da ideia de co-criação.	Visão na Ásia: Mais colaborativa e com a participação do beneficiário. Visão na América Latina: Aceita os dois modelos (participativo e centralizado)
<b>Mensuração do Impacto</b>	Essencialmente do impacto social.	Impacto financeiro e social.	Essencialmente do impacto social.

Fonte: Comini, Barki e Aguiar (2012).

### 2.3 Geração de Valor Social

Se por um lado, a abordagem de cada região do globo apresenta visões diferentes sobre a

geração do valor social (como se dá, em que escala, e até no seu conceito), por outro ela é protagonista em todas as definições. Se a organização tem em sua missão central gerar um valor tão complexo de definir, como saber se está tendo sucesso?

Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013, p. 215) ressaltam que “o negócio social não é um fim em si mesmo. A motivação para o desenvolvimento de negócios sociais provém da constatação diária de que a pobreza ainda é uma realidade muito presente”. A intencionalidade é uma característica importante para os negócios sociais. Porém, qualquer organização precisa saber se os seus objetivos estão sendo alcançados, e tomando como premissa que faz parte do propósito do negócio social gerar valor social, é essencial medir os resultados de suas atividades.

Apesar desta geração de valor social ser central na missão e estratégia dos negócios sociais, a mensuração, ou mesmo a tangibilização, deste valor ainda é um desafio para estas organizações (SILVA, 2013). Alguns estudos, voltados para definir os “tipos” de valores sociais que podem ser gerados, auxiliam a definição dos objetivos sociais a serem perseguidos, e sua metrificação. Portocarrero e Delgado (2010) *apud* Silva (2013) avaliam que negócios com impacto social devem ser avaliados através de aspectos tangíveis, como aumento de renda e acesso a bens e serviços, e intangíveis, como construção de cidadania e desenvolvimento de capital social.

Estes autores colocam que o aumento de renda é uma dimensão importante em projetos voltados para as camadas de baixa renda, mas não deve ser entendido apenas como geração de emprego estável e consequente aumento do poder de compra e ampliação de escolhas. É necessário que as pessoas sejam inseridas na cadeia produtiva, não com o foco de transformá-las em consumidores, mas sim de torná-las geradoras de riqueza, favorecendo iniciativas que imbuem o papel de agente destas pessoas, como no papel de coordenação, cogovernança, e liderança das iniciativas. Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013) destacam que uma das principais iniciativas de aumento de renda é a oferta do microcrédito, facilitando o trabalho do microempreendedor.

Na dimensão da geração de valor social através de acesso a bens e serviços, SILVA (2013) ressalta que restringe-se aos bens e serviços importantes para atendimento de necessidades básicas das pessoas de baixa renda, como saúde, educação, direitos civis, moradia, preservação ambiental e geração de renda. E mais do que simplesmente acesso ou oferta, o valor social estaria em reduzir ou eliminar as barreiras que restringem a capacidade desta camada da população de atender a estas necessidades. A colocação faz-se necessária em contraponto à proposta de Prahalad (2004), em que a disponibilidade de produtos para as

pessoas de baixa renda já configuraria uma forma de inclusão destas pessoas. Oliveira Filho, Kyiama e Comini (2013) exemplificam esta dimensão de valor social com o projeto (CIES – Centro de Integração de Educação e Saúde), que facilita o acesso de pessoas de baixa renda a exames médicos de média complexidade por meio de clínicas móveis.

Associada a aspectos mais intangíveis, a construção de cidadania é a terceira dimensão proposta por Portocarrero e Delgado (2010) *apud* Silva (2013). Estes autores ressaltam que é comum nas camadas mais pobres da população, existir uma grande assimetria no acesso a informação, nas relações de poder e na sua capacidade de influência, o que impede que determinados direitos sejam exercidos. Assim, ações que facilitam com que esta camada da população fortaleça sua cidadania, aumentem sua autonomia, exerçam seus direitos, também estão gerando valor social. Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013) exemplificam esta situação com uma plataforma *on line* que agrega e disponibiliza informações sobre produtos e serviços oferecidos gratuitamente pelo (SUS - Sistema Único de Saúde). Por desconhecimento, muitas pessoas deixam de usufruir dos benefícios do SUS a que tem direito, e o portal melhora o acesso a este tipo de informação.

A quarta dimensão proposta por Portocarrero e Delgado (2010) *apud* Silva (2013), de desenvolvimento de capital social, está associada a promover ações que fortaleçam as relações sociais entre as pessoas participantes, geralmente através do desenvolvimento de uma atividade econômica em rede, como cooperativas de pequenos produtores, ou grupos de empréstimos solidários (OLIVEIRA FILHO, KIYAMA E COMINI, 2013). Silva (2013, p.37) explica que, “quando a população está organizada, e conta com uma rede de contatos com outros atores do ecossistema, há sinergias e a possibilidade de que a escala de determinada ação seja alavancada, produzindo resultados mais amplos e consistentes (...) e o desenvolvimento de soluções mais duradouras”.

## **2.4 Ambiente Organizacional**

Configura-se como ambiente de uma entidade “tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis” (ALMEIDA, 2010, p. 10). A importância do ambiente para a estratégia da organização passou a receber destaque entre os estudiosos de administração com o desenvolvimento das teorias de

Sistemas, que romperam com a visão reducionista e mecânica das organizações, apresentando-as como sistemas sócio-técnicos, com interação dinâmica com as variáveis do seu entorno (ACKOFF, 1974). Complementando o enfoque sistêmico, os trabalhos sobre Ecologia de Empresas propuseram a leitura da organização como um ser vivo, que estabelece relação de *feedback* com o ambiente em que está inserida e é constantemente afetada por este, sofre as condições de seleção natural através da competição e busca o equilíbrio em seu ecossistema, estabelecendo populações (HANNAN e FREEMAN, 1977).

Em paralelo a estas abordagens, os teóricos da Contingência aprofundaram-se na interferência do ambiente na estratégia das empresas, principalmente sobre a estrutura organizacional. Mostram que empresas em ambientes mais dinâmicos e competitivos desenvolvem estruturas mais flexíveis, matriciais ou voltadas para projetos, enquanto que organizações em ambientes mais estáveis admitem estruturas mais verticais e tomadas de decisão centralizada (MORGAN, 1996). As organizações se adaptam ao ambiente de forma a atender as necessidades destes, de acordo com os aspectos tecnológicos, grau de inovação, turbulências e nível de incerteza (FAGUNDES *et al.*, 2010).

#### **2.4.1 Ecologia de Empresas e Ecossistema Organizacional**

Segundo Zaccarelli e Fischmann (1977), a ecologia de empresas é uma evolução do entendimento da organização como a coordenação de diferentes atividades de contribuições individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente, ao invés de uma visão anterior voltada apenas para aspectos internos à empresa. Estes autores discutem a vasta contribuição de se estabelecer um paralelo entre o ambiente ecológico e o contexto organizacional, ou seja, o ambiente organizacional.

Zaccarelli e Fischmann (1977) apontam que a diversidade de espécies que coexistem numa comunidade de seres vivos apresenta a competição por recursos para garantir a sua sobrevivência, de modo que o aumento de uma espécie leva à diminuição da outra. Encontram-se também espécies complementares, que desenvolvem relações de colaboração, relações predatórias ou parasitárias, que reduzem a presença da outra espécie; e ainda longas cadeias alimentares. A combinação destas relações complexas resulta geralmente em um equilíbrio.



Importantes estudos posteriores basearam-se nos conceitos da Ecologia de Empresas. Moore (1993) aponta a importância das relações entre as comunidades de negócios (comparadas a comunidades biológicas) para o desenvolvimento de uma organização inovadora. O autor desenvolve a visão de que, estando em ecossistema, a organização precisa desenvolver relações de cooperação e competição, muitas vezes simultaneamente. Estas relações se moldam de acordo com o momento em que se encontra o ecossistema do negócio: Nascimento, Expansão, Liderança e Auto-Renovação. Para Moore (1993), os ecossistemas de negócios são constituídos por fornecedores, clientes, concorrentes e líderes, sendo que estes determinam o padrão tecnológico e mobilizam os demais atores. A dinâmica de interação entre estes atores acelera ou retarda a inovação no ecossistema.

A abordagem da Ecologia de Empresas também recebeu críticas. Cunha (1993, p. 35) ressalta que “A Teoria Ecológica desconsidera a possibilidade de acesso privilegiado a recursos escassos por determinados atores organizacionais, ao mesmo tempo em que minimiza os papéis da estratégia e do *marketing*”. Para este autor, enfatizar conceitos como seleção natural e um exacerbado papel do ambiente na sobrevivência da organização, acarreta em aceitar um determinismo ambiental que reduz a importância dos gestores e subestima a capacidade de resposta e mudança da organização. O embate entre correntes que valorizam mais o papel do ambiente organizacional ou as competências e recursos internos à organização é apresentado também por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

#### **2.4.2 Planejamento Estratégico**

Nas muitas definições que podemos encontrar na literatura sobre planejamento estratégico é frequente destacar a importância de estabelecer as diretrizes estratégicas e os objetivos da organização, considerando as oportunidades e ameaças que podem representar variáveis fora do controle da organização. Para Vasconcellos (1982, p.147), "O planejamento estratégico consiste num processo contínuo e sistemático de olhar para fora e para frente da organização, traçando rumos para o futuro, e enfrentando riscos e incertezas". Almeida (2010, p. 5) acrescenta: “Planejamento Estratégico é uma prática administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”.

Para a definição da estratégia, Almeida (2010) destaca a análise do ambiente organizacional como o passo mais complexo no processo para se estabelecer a orientação estratégica da organização. Reforçando a relação com o ambiente, Kotler (1992, p.63) define o planejamento estratégico como “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Se inicialmente o planejamento estratégico surgiu como ferramenta de direcionamento em grandes corporações, rapidamente sua utilidade foi percebida para outros tipos de organização. Fischmann e Almeida (2011) mostram a importância da realização do planejamento estratégico em pequenas empresas, com algumas simplificações para aumentar sua efetividade, mas ainda assim com grande contribuição para a gestão da empresa. Outros tipos de organização também se beneficiam do planejamento estratégico, não só empresas com fins lucrativos, mas também instituições sem fins lucrativos, instituições governamentais ou negócios sociais. Simonsen (1969) coloca que:

"a filosofia do planejamento é justamente a de dimensionar os instrumentos de ação de acordo com os objetivos traçados. Ao invés de se fixarem arbitrariamente os orçamentos públicos e os parâmetros quantitativos da legislação econômica, tomam-se esses instrumentos como variáveis dependentes, a serem determinadas em função dos objetivos globais previamente estabelecidos" (p. 190).

Para Almeida e Cruz (2002), as instituições governamentais, apesar de não possuírem concorrentes, devem maximizar o aproveitamento dos recursos disponíveis (e muitas vezes escassos) para atenderem da melhor forma possível às necessidades da sociedade.

Para os negócios sociais, diversos trabalhos mostram a importância de atividades relacionadas ao planejamento estratégico para o sucesso da organização. Silva (2013) conclui sobre a importância destes negócios definirem indicadores para acompanhamento tanto de resultados financeiros quanto de impacto social; Seelos e Mair (2007) apresentam um *framework* para as empresas repensarem suas estratégias vigentes e re-planejarem seus modelos de negócio para desenvolverem novos mercados gerando inclusão da base da pirâmide com retorno financeiro justificável; Moraes Neto e Valentini (2013) e Assad (2012) apontam a importância de se desenvolver um estudo de mercado ou outra forma de compreender profundamente o perfil do

público beneficiário do negócio social.

Para o desenvolvimento do planejamento estratégico, Almeida (2010) descreve 5 etapas:

1) Orientação: Consiste na identificação da missão e visão da organização, assim como diretrizes superiores (em caso de filiais) ou vocação dos sócios, em busca da “razão de ser” da empresa. “A missão é a razão de ser da entidade, e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações. Dentro do conceito de missão, podem-se acrescentar os valores da organização que também nortearão toda a estratégia da empresa” (ALMEIDA, 2010, p. 15). Quanto à visão, este autor explica que ela não é apenas um grande objetivo, mas também um desafio, e o seu contexto ou declaração deve indicar também o caminho para atingi-la. Barbosa e Brondani (2004) complementam que a visão da empresa é uma espécie de declaração dos rumos, da direção que a empresa pretende tomar, de suas aspirações, suas crenças, sua postura. Destacam que quando a missão e a visão da organização estão bem definidas e alinhadas, permite aos empregados um senso compartilhado de direção, oportunidade, significância e realização.

2) Diagnóstico: Busca o entendimento da situação atual da empresa, análise dos aspectos internos, análise do ambiente organizacional, o campo de atuação e as estratégias vigentes. A Análise Ambiental está associada a busca da eficácia pela organização, ou seja, o cumprimento efetivo de sua missão. Sobre o papel do ambiente para o Planejamento Estratégico, Matos (1999) *apud* Barbosa e Brondani (2004), p. 112, afirma que “O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização”.

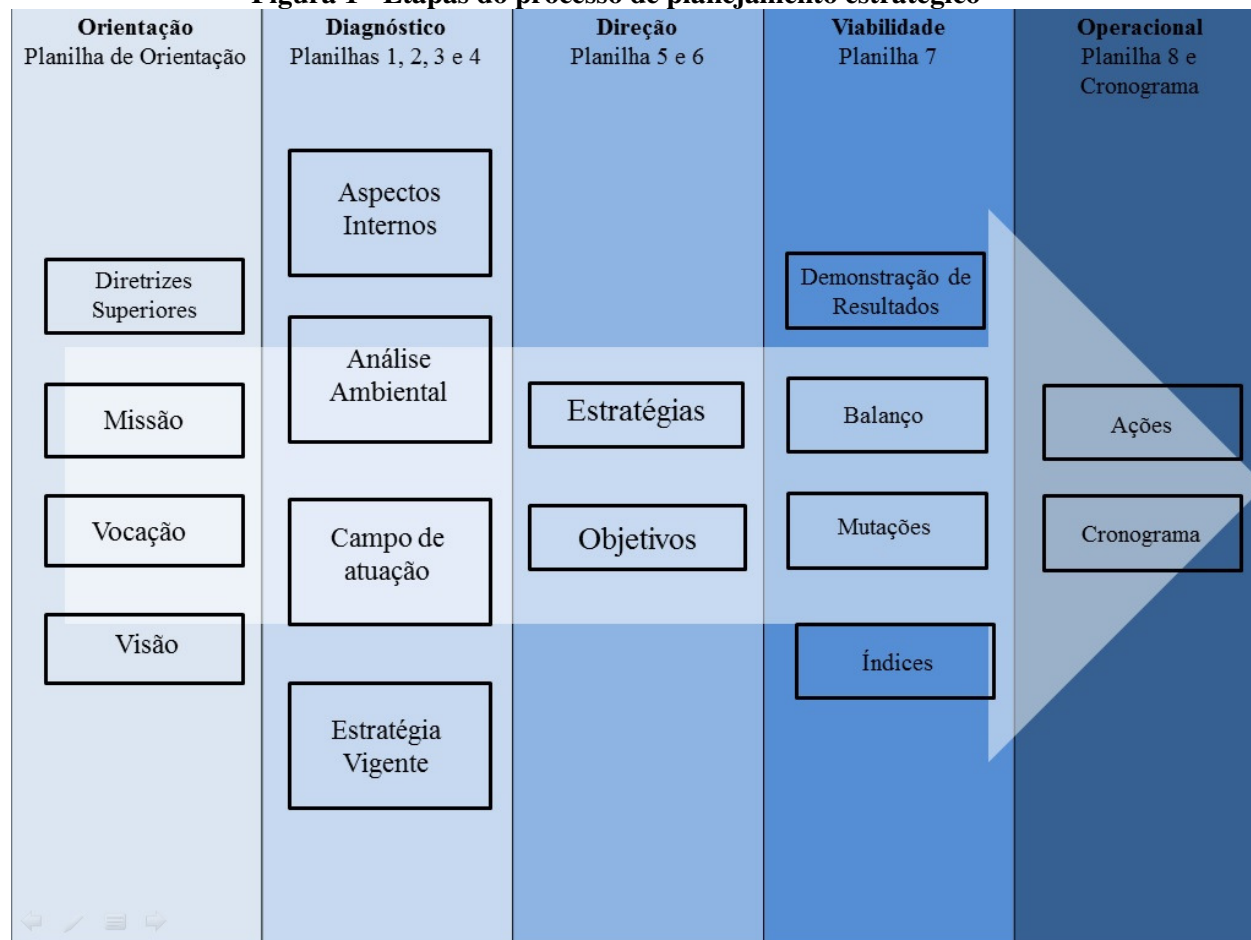
3) Direção: Com base na orientação e no diagnóstico, esta etapa consiste na seleção das estratégias a serem estabelecidas e os objetivos a serem perseguidos. Barbosa e Brondani (2004) explicam que é nesta fase que elabora-se o programa de ação, e é importante que os gestores consultem e considerem a realidade dos níveis hierárquicos mais próximos da ponta, do nível tático, pois o sucesso do planejamento estratégico dependerá da viabilidade de sua implementação na prática;

4) Viabilidade (plano financeiro): Nesta etapa os objetivos projetados são refletidos na demonstração de resultado, balanços e índices da organização, para que se possam acompanhar os resultados do plano. Frezatti (2009) ressalta a importância da construção do plano financeiro que, ao permitir a estimativa e quantificação de resultados futuros de determinados eventos (projetos, ações, riscos ou oportunidades pontuais, movimentos de mercado e concorrência, etc.), facilita o acompanhamento dos resultados e oferece uma importante ferramenta para apoiar o processo de tomada de decisão sobre re-priorização de recursos ou ajustes no plano;

5) Operacional (implementação): Os objetivos devem traduzir-se também em ações com prazos e responsáveis claros, para acompanhamento da implementação do plano. O monitoramento e *feedback* do plano deve ser constante. Barbosa e Brondani (2004) colocam que a clareza deste plano entre as pessoas responsáveis é fundamental não só para a implementação, mas para gerar “respostas estratégicas” rápidas e ágeis quando surgem entraves ou alguma ação não gera a resposta prevista.

A figura 1, de Almeida (2010, p. 34) ilustra as etapas do processo de planejamento estratégico.

**Figura 1 - Etapas do processo de planejamento estratégico**



Fonte: Almeida (2010, p. 34).

### 2.4.3 Análise do Ambiente Organizacional

Com o objetivo de potencializar a eficácia organizacional (característica associada à capacidade demonstrada por uma organização de explorar seu ambiente para a aquisição de recursos escassos e valorizados para manter seu funcionamento), segundo Yyuchtman e Seashore (1967) a Análise Ambiental apresenta-se como uma das principais etapas na elaboração do Planejamento Estratégico. Segundo Choo (1999), a análise do ambiente busca identificar forças e tendências de mudança, permitindo à empresa desenvolver respostas efetivas que lhe garantam melhor posicionamento no futuro. É complementada pelo monitoramento do ambiente, importante ferramenta de retroalimentação do Plano e para a Gestão Estratégica da organização (ALMEIDA, 2010).

Choo (1999) acrescenta que, ao realizar a análise ambiental, a empresa deve extrapolar o campo das forças competitivas (concorrentes atuais e potenciais, fornecedores e clientes),

incluindo variáveis tecnológicas, condições econômicas, ambiente político e regulatório, tendências sociais e demográficas.

Almeida (2010) propõe um modelo de segmentação do ambiente para direcionamento das fontes e métodos de tratamento das informações para prospecção do futuro das variáveis do ambiente. O Quadro 2 consolida os segmentos ambientais, bem como suas características e métodos de análise.

O autor ressalta que é através do aproveitamento das oportunidades do ambiente que a organização atinge sua eficácia, enquanto a eficiência está mais atrelada aos seus aspectos internos. Faz também uma clara distinção entre aspectos internos e ambiente interno da organização: enquanto o primeiro refere-se a variáveis sobre as quais a gestão tem capacidade de interferência no curto e médio prazo, o segundo refere-se a fatores sobre os quais a gestão não tem poder de interferência, ou consegue interferir apenas no longo prazo. Este autor ressalta os valores e aspirações de proprietários e funcionários como as principais variáveis do ambiente interno para a organização. Segundo Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013), a motivação e intencionalidade do negócio e dos empreendedores, fatores diretamente relacionados aos valores e aspirações dos proprietários e funcionários, é fundamental para a configuração do negócio social.

**Quadro 2 - Segmentos e Variáveis do Ambiente Organizacional**

Segmento ambiental	Variáveis ambientais	Características	Método de análise
Macroambiente Clima	São as variáveis decorrentes do poder político: inflação, crescimento do PIB, legislação.	É difícil de ser previsto em curto prazo, mas podemos projetar uma tendência em longo prazo.	Deve-se ouvir a opinião de <i>experts</i> e apostar em uma tendência política em longo prazo. Na análise, tem-se que traduzir os fatos políticos como eleição e aprovação de leis.
Macroambiente Solo	São variáveis do futuro da população e crescimento por região, por faixa de renda e sexo.	As previsões são precisas e disponíveis em organismos como o (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE)	Devem-se usar estudos estatísticos, que normalmente estão disponíveis.
Ambiente Operacional	São variáveis decorrentes das operações: concorrentes, fornecedores, clientes diretos.	As previsões procuram identificar as relações operacionais no futuro, levando-se em conta a evolução tecnológica.	O método de análise é o estudo de cenários, que se utilizam das tendências atuais para identificar o relacionamento operacional futuro.
Ambiente Interno	São os valores e as aspirações das pessoas relevantes. No caso de empresas, pode-se segmentar entre proprietários e funcionários.	Os valores e aspirações das pessoas difíceis de ser mudados. As empresas ou suas áreas normalmente agrupam pessoas com valores semelhantes	Para identificação dos valores de empresas ou de áreas, é utilizado o sistema de análise da cultura organizacional.

Fonte: Almeida (2010).

#### 2.4.4 Ambiente Organizacional e Negócios Sociais

O tema “ambiente organizacional” é frequente na literatura sobre negócios sociais, ainda que poucos trabalhos tenham se dedicado especificamente a ele. Identificam-se trabalhos que relacionam o negócio social ao seu ambiente em três abordagens distintas, porém não exclusivas: 1) O negócio social como forma de transformar o ambiente; 2) O ambiente como um ecossistema que favorece ou desfavorece o desenvolvimento de negócios sociais (foco no ambiente); e 3) Como o negócio social se relaciona com o ambiente, ou responde a ele (foco no negócio).

- 1) O negócio social como forma de transformar o ambiente: Abordagem associada à missão social, com destaque especialmente em linhas de pesquisa que consideram a escalabilidade ou replicabilidade como característica importante para o negócio social.

Tanto Yunus (2010) como Márquez, Reficco e Berger (2009) ressaltam como principal objetivo do negócio social transformar a realidade em que o negócio está inserido, especialmente promovendo a inclusão social de comunidades ou população desfavorecida, através da atividade empresarial. Podemos classificar a população ou comunidade que se deseja incluir como uma variável do macro-ambiente, solo do modelo proposto por Almeida (2010) quando pensamos na evolução desta como um todo, ou como uma variável do ambiente operacional, um *stakeholder*, quando pensamos especificamente nas pessoas que teriam interação direta com o negócio.

- 2) O ambiente como um ecossistema que favorece ou desfavorece o desenvolvimento de negócios sociais: Presente em pesquisas que buscam entender ou mapear o ecossistema para os negócios sociais e buscar oportunidades para melhorar este ecossistema, como meio de fomentar estes negócios. Moura (2011) compara fatores facilitadores e dificultadores para a implementação de um negócio social em três países diferentes. Demonstra a importância da legislação (macro-ambiente clima), das características da população (macro-ambiente solo), assim como dos diversos *stakeholders* (ambiente operacional) e comprometimento da organização (valores e aspirações, componentes do ambiente interno) para a implementação e continuidade dos negócios sociais.
- 3) Como o negócio social se relaciona com o ambiente, ou responde a ele: Abordagem identificada mais comumente em estudos sobre os mecanismos de gestão no negócio social. Pache e Santos (2012) buscaram analisar como os negócios sociais tomam decisões que envolvam divergências entre objetivos sociais e financeiros. Ao invés do resultado esperado que as organizações caminhariam para o “meio termo” (*compromising*), os pesquisadores identificaram que a organização decidia pelo caminho que reforçasse a sua legitimidade com o *stakeholder* (ambiente operacional) mais relevante para a organização no momento.

## **2.5 Tensões geradas pela coexistência de Objetivos Sociais e Financeiros**

Ao procurar resolver problemas sociais através de empreendimentos comerciais, negócios sociais combinam a eficiência, inovação e recursos de uma empresa com fins lucrativos tradicional, com a paixão, valores e missão de uma organização sem fins lucrativos



(MÁRQUEZ, REFICCO e BERGER, 2009). Como resultado, eles incorporam, dentro dos limites da organização, múltiplos e inconsistentes objetivos, normas e valores, criando prescrições contraditórias para a ação (SMITH, GONIN e BESHAROV, 2013) e gerando dilemas éticos para os seus líderes (DEES, 2012, *apud* SMITH, GONIN E BESHAROV, 2013).

A proposta de integração entre impacto social e busca de retornos econômicos não se dá de forma simples, e a criação de sinergias entre estas duas dimensões representa um grande desafio para os negócios sociais. “Tensões emergem diariamente, e, desse modo, observamos diversos negócios sociais que dedicam à sua proposta de valor mais espaço para um ou outro elemento, dependendo da natureza da abordagem e das crenças e valores dos fundadores e gestores” (OLIVEIRA FILHO, KIYAMA E COMINI, 2013, p. 212). Smith, Gonin e Besharov (2013) complementam que o entendimento sobre a natureza e de como se dá o gerenciamento destas tensões é fundamental para a efetiva compreensão dos negócios sociais. É preciso entender os diferentes tipos de tensão, os desafios associados a cada tipo, e as respostas dadas pela organização a estas tensões.

Para aprofundar o entendimento sobre a natureza das tensões entre a dimensão social e a dimensão financeira no negócio social, e a resposta da organização a elas, Smith, Gonin e Besharov (2013) partiram da tipologia de tensões organizacionais originalmente proposta por Smith e Lewis (2011), e analisaram as particularidades destas tensões no negócio social. Para cada tipo de tensão (Performance, Organização, Pertencer e Aprendizagem), identificaram as características associadas à dimensão social e à dimensão financeira, e quais tensões podem emergir na prática entre essas características.

### **2.5.1 Tipificação das Tensões e Particularidades do Negócio Social**

Smith e Lewis (2011) apontam que, a medida que o ambiente organizacional se torna mais global, complexo e competitivo, aumentam as demandas paradoxais dentro das organizações. Decisões como aumentar o controle *versus* a colaboração, flexibilidade *versus* eficiência, pesquisar novos produtos *versus* rentabilizar os existentes, são exemplos de demandas divergentes, que geram tensões dentro das organizações. Para explorar estas tensões organizacionais, estes autores propõem uma classificação em quatro grupos: Tensões de

Performance, Organização, Pertencer e Aprendizagem. Smith, Gonin e Besharov (2013) utilizam esta classificação para analisar os negócios sociais e as tensões entre as dimensões social e financeira de acordo com as características particulares destas organizações. Finalmente, consolidam um modelo para o aprofundamento destas questões dentro do negócio social. A seguir serão apresentadas as definições de cada tipo de tensão, e as particularidades apontadas para os negócios sociais. Ao final, o Quadro 3 apresenta o modelo proposto por Smith, Gonin e Besharov (2013) para análise das tensões nos negócios sociais associado às variáveis do ambiente propostas por Almeida (2010), destacando-se as variáveis identificadas nas considerações destes autores para cada tipo de tensão.

#### 1) Tensões de Performance:

Smith e Lewis (2011) colocam que as tensões de Performance emergem quando a organização persegue objetivos variados e conflitantes entre si, ou vivencia demandas divergentes de diferentes *stakeholders*, internos ou externos. Exemplificam com projetos de responsabilidade corporativa, que atendem a diferentes *stakeholders*, e podem ter tanto metas sociais quanto restrições orçamentárias.

Particularmente para os negócios sociais, Smith, Gonin e Besharov (2013) acrescentam que as metas relacionadas a objetivos sociais endereçam um grupo amplo de *stakeholders*, como funcionários, beneficiários, comunidades, famílias. São metas mais subjetivas, de longo prazo, difíceis de quantificar e medir, e conseqüentemente, padronizar e realizar comparações. Já as metas associadas à dimensão financeira endereçam um grupo mais restrito, especialmente acionistas e investidores, e são mais tangíveis, fáceis de medir e de realizar comparações. Essas características podem gerar tensões nas situações em que deve-se priorizar recursos para sustentar cada dimensão (social e financeira), quando a organização determina e avalia o sucesso do negócio e de cada dimensão, quando lida com situações em que o sucesso de um objetivo diverge diretamente do sucesso de outro. Este último caso é especialmente difícil, pois configura situações de *trade-off* direto entre os objetivos.

#### 2) Tensões de Organização:

Smith e Lewis (2011) apontam que tensões de Organização emergem quando existe

na empresa sistemas complexos (estrutura, processos, cultura) divergentes, dinâmicas divergentes, para alcançar os resultados desejados. Exemplificam este tipo de tensão com situações de cultura de colaboração *versus* competição interna, horizontalização da estrutura *versus* controle, processos voltados para eficiência *versus* flexibilidade.

Para os negócios sociais, Smith, Gonin e Besharov (2013) identificaram algumas divergências particulares mais frequentes: pelo lado social, estas organizações tenderiam a contratar pessoas por habilidades ou características que reforçam a missão social, como pessoas que se identificam mais com este papel, ou pessoas com desvantagens. Também tenderiam a adotar configurações ou até formato legal de entidade sem fins lucrativos. Pelo lado financeiro, tenderiam a contratar pessoas com perfil que reforce a eficiência e a lucratividade, além de buscar configurações e formato legal de empresa privada.

### 3) Tensões de Pertencer (*Belonging*):

Divergências de identidade, valores ou pluralidade são as principais geradoras de tensões de Pertencer, como explica Smith e Lewis (2011). Estas tensões podem emergir tanto entre indivíduos, quanto entre grupos dentro da organização.

Particularmente nos negócios sociais, Smith, Gonin e Besharov (2013) colocam que a organização convive tanto com funcionários e *stakeholders* que se identificam predominantemente com o papel social da organização, e funcionários e *stakeholders* que se identificam ou se preocupam mais com o lado financeiro. Como as organizações podem gerenciar as diferentes expectativas, com qual identidade irão se apresentar ao público externo, como lidam com diferentes valores, são questões que envolvem tensões de Pertencer, conforme estes autores.

Sobre valores e expectativas de diferentes *stakeholders*, especialmente investidores, Haigh e Hoffman (2012) ressaltam que os negócios sociais devem possuir visão voltada para um horizonte longo de tempo, buscando o desenvolvimento do negócio de forma lenta, porém autônoma. Para evitar divergências com investidores, os autores apontam que muitas vezes os negócios sociais fogem de fundos tradicionais de venture capital, buscando formas mais orgânicas de financiamento.

#### 4) Tensões de Aprendizagem:

As tensões de aprendizagem são apresentadas por Smith e Lewis (2011) como dilemas que emergem da dinâmica de mudar, renovar e inovar, associados a resultados com diferentes horizontes temporais. Esses esforços envolvem reformar, assim como destruir, o passado para criar o futuro. Decidir sobre o quanto maximizar o resultado de produtos atuais *versus* investir em inovação radical, ou mesmo tornar o próprio produto obsoleto, são exemplos destas tensões.

Pela perspectiva dos negócios sociais, Smith, Gonin e Besharov (2013) destacam questões referentes a diferentes horizontes temporais para as dimensões social e financeira, como crescimento, escala e flexibilidade, *versus* estabilidade e certeza. Ressaltam que, na dimensão social, o sucesso requer um horizonte longo de tempo, e em determinadas situações, o crescimento da organização pode colocar em risco o impacto social almejado. Do lado financeiro, o sucesso pode vir de ganhos ou ações de curto prazo, e em determinadas situações, o objetivo social pode limitar o crescimento da organização. Exemplificam as tensões de aprendizagem em negócios sociais tensões sobre: como atender tanto o curto quanto o longo prazo, como gerenciar os custos de curto prazo associados a expandir o impacto social no longo prazo, como estabelecer a priorização de cada dimensão no curto ou longo prazo.

**Quadro 3 - Tensões entre as dimensões social e financeira em Negócios Sociais**

<b>Tipo de Tensão</b>	<b>Dimensão Social</b>	<b>Dimensão Financeira</b>	<b>Tensões geradas</b>	<b>Variáveis ou agentes do ambiente relacionados</b>
<b>Tensões de performance:</b> tensões que emergem de resultados divergentes - ou seja, as metas, métricas, interesses divergentes.	- Metas endereçam preocupações de um amplo ecossistema de stakeholders - Métricas são mais subjetivas, qualitativas e difícil padronizar e comparação entre organizações	- Metas endereçam preocupações de um grupo restrito de acionistas - Métricas são mais objetivas, quantitativas e fáceis de padronizar e comparar organizações.	- Como as organizações e os líderes definem sucesso entre metas divergentes, particularmente quando um mesmo evento pode significar sucesso em uma e fracasso na outra? - Como a organização pode manter suporte tanto para a meta social quanto para a financeira?	Ambiente operacional (stakeholders)
<b>Tensões de Organização:</b> tensões que emergem por divergências na dinâmica interna – por exemplo, estrutura, cultura, práticas e processos	- Contratam por habilidades que reforcem a atuação social, ou contratam pessoas em desvantagens, como meio de atingir a missão social. - Adotam a configuração legal de entidade sem fins lucrativos	- Contratam por perfil que reforce eficiência e lucratividade - Adotam a configuração legal de empresas lucrativas	- Quem a organização deveria contratar, e como socializar os funcionários? - O quanto a organização deveria diferenciar x integrar a missão social e o objetivo lucrativo? - Qual formato legal adotar?	Ambiente interno (cultura, valores), macroambiente clima (economia, legislação), macroambiente solo (evolução do perfil da população beneficiária).
<b>Tensões de “Pertencer”:</b> tensões que emergem de identidades diferentes dentro de subgrupos, e entre subgrupos e a organização.	- Funcionários e <i>stakeholders</i> predominantemente se identificam com a missão social	- Funcionários e <i>stakeholders</i> predominantemente se identificam com o objetivo de lucro	- Como as organizações podem gerenciar as expectativas de identidade divergentes entre os subgrupos de empregados? - E as expectativas de identidade divergentes entre os grupos de interesse? - Como as organizações podem apresentar sua identidade híbrida de negócio social para o público externo?	Ambiente interno (cultura, valores), Ambiente operacional (stakeholders).
<b>Tensões de aprendizagem:</b> tensões que emergem de diferentes horizontes temporais associados a crescimento, escala e flexibilidade versus estabilidade e certeza.	- Sucesso da missão social requer um horizonte longo de tempo - Crescimento pode aumentar, mas também colocar em risco o impacto social.	- Sucesso financeiro pode vir de ganhos de curto prazo - A missão social pode restringir o crescimento da organização	- Como as organizações podem atender tanto ao curto quanto ao longo prazo? - Como as organizações podem gerenciar aumento dos custos de curto prazo para expandir o impacto social no longo prazo?	Ambiente interno (cultura, valores), macroambiente clima (economia), macroambiente solo (evolução do perfil da população beneficiária).

Fonte: Adaptado de Smith, Gonin e Besharov (2013), com variáveis do ambiente de Almeida (2010).



### 3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa qualitativa vem sendo cada vez mais aceita no ramo das Ciências Sociais para análise de problemas complexos e incorporação da criatividade no processo de pesquisa, permitindo ampliação do entendimento sobre o objeto pesquisado além de fronteiras pré-estabelecidas (CHIZZOTTI, 2003). Porém a flexibilidade da pesquisa qualitativa também representa um risco para a avaliação da contribuição das conclusões deste tipo de pesquisa. Para que uma pesquisa qualitativa represente um avanço real no conhecimento sobre seu objeto, o método utilizado, bem como as fontes e coleta dos dados devem ser cuidadosamente planejados e executados com coerência e embasamento teórico. A figura 2 representa a estrutura utilizada para o planejamento da pesquisa, coincidindo com os itens deste capítulo 3, Método de Pesquisa:

**Figura 2 - Estrutura do capítulo de método desta dissertação**



Fonte: Elaborada pela autora

Inicialmente será apresentada a classificação da pesquisa, de acordo com sua natureza, fins, meios de investigação e abordagem. Em seguida, desenvolve-se o modelo conceitual que irá direcionar o plano de pesquisa. Define-se então o perfil dos respondentes, apresenta-se a estrutura do instrumento de pesquisa (roteiro de entrevista) que será aplicado; explicam-se os procedimentos de campo; e o plano de análise dos dados. Por fim, discutem-se as limitações metodológicas desta pesquisa.

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

Segundo Vergara (2002), uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins, e quanto aos meios. Malheiros (2011) acrescenta ainda as classificações quanto à natureza (pura ou aplicada), e à abordagem (quantitativa ou qualitativa).

### 3.1.1 Natureza da Pesquisa

Segundo Malheiros (2011), quanto à sua natureza, uma pesquisa pode ser classificada como:

- 1) Pura (também chamada de básica ou teórica): Busca novos conhecimentos sem finalidade de uso prático imediato, mas contribui para o avanço do conhecimento científico em geral;
- 2) Aplicada: Busca descobertas ou novas formas de interpretação de um fenômeno, para serem utilizadas imediatamente.

Quanto a sua natureza, este estudo se configura como aplicado, uma vez que seus achados podem gerar alternativas de ações imediatas para gestores, investidores, funcionários ou outros *stakeholders* de negócios sociais.

### 3.1.2 Fins da Pesquisa

Quanto aos fins a pesquisa pode ser (VERGARA, 2002):

- 1) Pesquisa Exploratória: quando não se tem conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema. Geralmente qualitativa;
- 2) Pesquisa Descritiva: descreve o fenômeno social e as suas características em determinada população. Pode ser qualitativa ou quantitativa;
- 3) Pesquisa aplicada: necessidade de resolver um problema concreto com finalidade prática;
- 4) Pesquisa Intervencionista: interfere na realidade estudada, para modificá-la e resolvê-la.

Por tratar-se de um estudo para verificar e descrever um fenômeno social (como as tensões se relacionam com as variáveis do ambiente), esta pesquisa configura-se como “Descritiva”, quanto aos seus fins.



### 3.1.3 Meios de Investigação

Ainda segundo Vergara (2002), quanto aos meios de investigação, a pesquisa pode ser:

- 1) Pesquisa de campo: investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno e que dispõe de elementos para explicá-lo;
- 2) Pesquisa documental: realizada em documentos públicos e privados de qualquer natureza;
- 3) Pesquisa bibliográfica: estudo sistematizado baseado em material publicado: livros, revistas, jornais, redes eletrônicas etc;
- 4) Pesquisa ação: um tipo particular de pesquisa participante e de pesquisa aplicada que supõe intervenção participativa em dado fenômeno na organização. É intervencionista;
- 5) Pesquisa *ex post facto*: refere-se a um fato já ocorrido. O pesquisador não tem controle sobre as variáveis;
- 6) Estudo de caso: é restrito a uma ou poucas organizações, produtos ou comunidades. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado em campo.

Para esta pesquisa, em relação ao meio de investigação, faz-se necessária uma “Pesquisa de Campo”, empírica, realizada buscando-se dados diretamente onde (com quem) se dá o fenômeno.

### 3.1.4 Abordagem e Procedimento Técnico

Malheiros (2011) destaca que, quanto à sua abordagem, uma pesquisa pode ser:

- 1) Quantitativa: busca transformar a realidade em dados que permitam sua interpretação;
- 2) Qualitativa: tenta compreender o fenômeno pela óptica do sujeito. Busca interpretação de relações particulares, privilegiando uma análise mais profunda e individualizada.

Para permitir a interpretação aprofundada das opiniões e percepções dos gestores de negócios sociais sobre o tema em questão, esta pesquisa utilizará uma abordagem qualitativa.

Quanto aos procedimentos técnicos, a investigação deste estudo se dará por entrevistas

semiestruturadas. Conforme direcionamento de Malheiros (2011), entrevistas semiestruturadas são conduzidas com base em um roteiro previamente estabelecido que oriente o pesquisador sobre o que deseja saber da pessoa ou do grupo entrevistado. O roteiro de entrevista oferece estrutura para a apresentação do problema ao entrevistado, ao mesmo tempo em que o pesquisador tem liberdade para adequar a sequência da investigação ao caso específico do entrevistado. O método foi escolhido para permitir maior profundidade na interpretação das opiniões dos gestores e registro de exemplos citados por estes. Ao permitir que o respondente formulasse cada resposta sem oferecer alternativas prévias, foi possível também identificar os desafios mais marcantes para estes gestores referentes ao tema da pesquisa. Para garantir a consistência do instrumento de coleta de dados e a coesão com o problema em questão, foi realizado um pré-teste do roteiro. Após o pré-teste foram feitos alguns refinamentos nas questões para facilitar o entendimento do entrevistado. O roteiro de entrevista e o pré-teste serão apresentados nos itens seguintes.

O Quadro 4 resume a classificação desta pesquisa, utilizando conceitos de Vergara (2002) e Malheiros (2011):

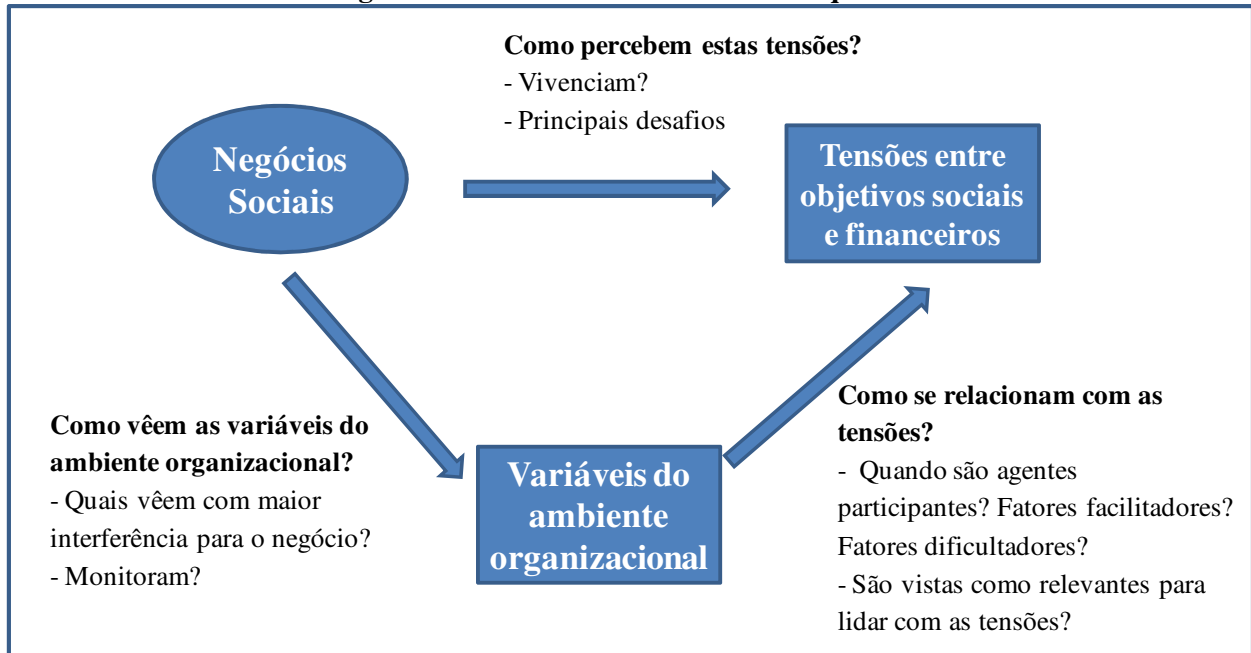
**Quadro 4 - Classificação da pesquisa**

<b>Dimensão</b>	<b>Classificação</b>	<b>Justificativa</b>
Natureza	Aplicada	Permite busca de ações imediatas por gestores de NS.
Fins	Descritiva	Descrição de um fenômeno social dentro da organização.
Meios	Pesquisa de Campo	Buscam-se os dados diretamente onde se dá o fenômeno.
Abordagem	Qualitativa	Permitir a interpretação aprofundada das opiniões e percepções dos gestores de NS.
Procedimentos e Instrumento	Entrevistas com Roteiro semiestruturado	Estudar o fenômeno com estrutura, porém dando liberdade ao pesquisador para aprofundar opiniões, registrar exemplos e observar a construção do raciocínio do entrevistado sobre o tema.

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2 Modelo Conceitual

Foi referenciado anteriormente neste trabalho que, por definição, negócios sociais têm sua atividade principal voltada à geração tanto de valor financeiro quanto social. Foi destacado então que esta configuração híbrida da organização faz com que seja comum a existência de tensões ou *trade offs* derivados desta ambiguidade de objetivos, e identificou-se variáveis do ambiente organizacional em todos os tipos de tensão estudados por Smith, Gonin e Besharov (2013).. Diante destas considerações, formulou-se a pergunta problema: “Como as tensões entre objetivos sociais e financeiros em negócios sociais se relacionam com o ambiente organizacional e suas variáveis?”. A relação entre as variáveis que serão pesquisadas estão representadas pela figura 3, o modelo conceitual desta pesquisa.

**Figura 3 - Modelo Conceitual desta Pesquisa**

Fonte: Elaborada pela autora

### 3.3 Público a ser Pesquisado

#### 3.3.1 Seleção dos Respondentes

Para responder a esta pesquisa, foram convidados 35 gestores de negócios sociais, sendo 30 gestores de empresas pertencentes ao portfólio da aceleradora e fomentadora de negócios sociais Artemísia, e 5 da rede de relacionamento da pesquisadora.

Das 30 empresas do portfólio da Artemísia, 10 responderam ao convite, e 7 se colocaram à disposição para conversar por telefone ou Skype. As empresas que se dispuseram a responder apenas por e-mail não fizeram parte do grupo entrevistado, uma vez que a comunicação escrita e não interativa não permitiria atingir o aprofundamento necessário das respostas. Uma das entrevistas precisou ser interrompida e não houve disponibilidade para finalização, então seu conteúdo não pode ser utilizado. Assim, foram concluídas 6 entrevistas a gestores de empresas do portfólio da Artemísia.

Dos 5 gestores convidados a responder pertencentes a rede de relacionamento da pesquisadora, 4 se disponibilizaram a conversar pessoalmente ou por telefone. Assim, foram realizadas ao total 10 entrevistas para compor esta pesquisa.

Dentre as empresas selecionadas na rede de relacionamento da pesquisadora, foram observados os seguintes critérios:

- 1) Atuação em uma das seguintes áreas relacionadas abaixo, permitindo o acesso das pessoas de baixa renda a produtos ou serviços básicos (DEFOURNY e NYSSSENS, 2012):
  - Agropecuária
  - Educação
  - Desenvolvimento profissional
  - Habitação
  - Nutrição
  - Saúde
  - Serviços financeiros
- 2) Atuação promovendo a integração de comunidades ou populações desfavorecidas na cadeia de valor;
- 3) Busca concomitante de retornos financeiros e geração de impacto social.

Yunus (2010) inclui na definição de negócios sociais as empresas de propriedade de pessoas desfavorecidas, uma vez que o lucro gerado por estas empresas é renda para esta população. Este critério não foi incluído neste estudo, pois poderia inserir empresas de características muito distintas, como pequenos comércios, prestadores de serviços autônomos, e outros.

Todos os respondentes da pesquisa precisavam ser gestores ou proprietários do negócio social para que as respostas fossem consideradas válidas.

### **3.4 Instrumento de Pesquisa**

O instrumento de pesquisa utilizado foi um roteiro para que as entrevistas sigam de forma semiestruturada, permitindo aprofundamento ou exemplificação das respostas quando necessário. Para um melhor planejamento da pesquisadora antes da entrevista e otimização do tempo para o entrevistado, foi enviado um questionário prévio a cada respondente, para levantamento de informações mais gerais tanto sobre a organização quanto sobre o

respondente.

Malheiros (2011) recomenda que sejam definidos os grupos de questões (“blocos”) que comporão o instrumento de pesquisa antes de formulá-lo. O Quadro 5 representa a estrutura do instrumento, tanto na etapa do questionário quanto na entrevista, e a relação entre o problema de pesquisa e os objetivos das questões que serão apresentadas. O questionário prévio completo é apresentado no Apêndice 1 e o roteiro semiestruturado para a realização das entrevistas é apresentado no Apêndice 2.

**Quadro 5 - Estrutura do Instrumento de Pesquisa**

<b>Bloco</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Referência</b>
1- Informações do respondente	Qualificar o respondente.	Questionário prévio	-
2- Informações da organização	Qualificar a organização e levantar missão e visão	Questionário prévio	Critérios apontados no item “Respondentes”
3- Atividades de monitoramento do ambiente organizacional	Identificar como a organização busca e utiliza informações sobre as variáveis do ambiente organizacional	Roteiro de Entrevista	Almeida (2010), Krakauer (2011)
4- Tensões entre objetivos sociais e financeiros na organização	Levantar a percepção do respondente sobre a vivência destas tensões, implicações, como lidam.	Roteiro de Entrevista	Smith <i>et al.</i> (2013), Haigh e Hoffman (2012) Pache e Santos (2012)
5- Relação das variáveis do ambiente com as tensões identificadas	Levantar a opinião do respondente sobre como as variáveis do ambiente se relacionam com estas tensões.	Roteiro de Entrevista	Smith <i>et al.</i> (2013) Almeida (2010), Pache e Santos (2012)

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar de os tipos de tensão já terem sido classificados por Smith e Lewis (2011) e aprofundados por Smith, Gonin e Besharov (2013) em negócios sociais, esta nomenclatura não é de uso comum. Sendo assim, optou-se por discutir cada tipo de tensão com os entrevistados através de perguntas relacionadas às características das tensões, e não utilizando a denominação de cada uma delas. As questões formuladas para abordar cada tipo de tensão estão apontadas no Quadro 6, que retoma as características mencionadas por estes autores. O quadro completo foi repetido em relação à Fundamentação Teórica para facilitar o entendimento das questões elaboradas em relação às tensões. Após a discussão sobre cada tipo de tensão, buscou-se identificar as variáveis do ambiente relacionadas diretamente a esta tensão, ou que poderiam interferir (positivamente ou negativamente) na situação avaliada.

Quadro 6 - Construção do Roteiro de Entrevista

Tipos de Tensão	Dimensão Social	Dimensão Financeira	Tensões geradas	Questão para Investigação
<b>Tensões de performance:</b> tensões que emergem de resultados divergentes - ou seja, as metas, métricas, interesses divergentes.	- Metas endereçam preocupações de um amplo ecossistema de stakeholders - Métricas são mais subjetivas, qualitativas e difícil padronizar e comparação entre organizações	- Metas endereçam preocupações de um grupo restrito de acionistas - Métricas são mais objetivas, quantitativas e fáceis de padronizar e comparar organizações.	- Como as organizações e os líderes definem sucesso entre metas divergentes, particularmente quando um mesmo evento pode significar sucesso em uma e fracasso na outra? - Como a organização pode manter suporte tanto para a meta social quanto para a financeira?	Como você definiria sucesso para a sua organização? (explorar também objetivos e métricas)
<b>Tensões de Organização:</b> tensões que emergem por divergências na dinâmica interna – por exemplo, estrutura, cultura, práticas e processos	- Contratam por habilidades que reforcem a atuação social, ou contratam pessoas em desvantagens, como meio de atingir a missão social. - Adotam a configuração legal de entidade sem fins lucrativos	- Contratam por perfil que reforce eficiência e lucratividade - Adotam a configuração legal de empresas lucrativas	- Quem a organização deveria contratar, e como socializar os funcionários? - O quanto a organização deveria diferenciar x integrar a missão social e o objetivo lucrativo? - Qual formato legal adotar?	O que você prioriza nas características da equipe da organização?  No processo de contratação de pessoas, a organização leva em conta a situação social do candidato? Dê exemplos.  Formato jurídico (Questionário)
<b>Tensões de “Pertencer”:</b> tensões que emergem de identidades diferentes dentro de subgrupos, e entre subgrupos e a organização.	- Funcionários e <i>stakeholders</i> predominantemente se identificam com a missão social	- Funcionários e <i>stakeholders</i> predominantemente se identificam com o objetivo de lucro	- Como as organizações podem gerenciar as expectativas de identidade divergentes entre os subgrupos de empregados? - E as expectativas de identidade divergentes entre os grupos de interesse? - Como as organizações podem apresentar sua identidade híbrida de negócio social para o público externo?	Existem divergências entre os líderes nas decisões estratégicas na organização? (por exemplo, valorizar mais o resultado social ou financeiro).

<b>Tipos de Tensão</b>	<b>Dimensão Social</b>	<b>Dimensão Financeira</b>	<b>Tensões geradas</b>	<b>Questão para Investigação</b>
<b>Tensões de aprendizagem:</b> tensões que emergem de diferentes horizontes temporais associados a crescimento, escala e flexibilidade versus estabilidade e certeza.	- Sucesso da missão social requer um horizonte longo de tempo - Crescimento pode aumentar, mas também colocar em risco o impacto social.	- Sucesso financeiro pode vir de ganhos de curto prazo - A missão social pode restringir o crescimento da organização	- Como as organizações podem atender tanto ao curto quanto ao longo prazo? - Como as organizações podem gerenciar aumento dos custos de curto prazo para expandir o impacto social no longo prazo?	A organização vivencia situações em que se tomam decisões de curto prazo (para sobrevivência) que divergem de planos de longo prazo?
<b>Principal tensão ou <i>trade off</i> identificada pelo entrevistado</b>	-	-	-	Qual o maior desafio que você visualiza para conciliar os objetivos financeiros e sociais na organização?
Para cada tipo de tensão discutida, foi solicitado ao entrevistado identificar variáveis do ambiente que interferiram ou poderiam interferir (positiva ou negativamente) para minimizar ou lidar com a situação.				

Fonte: Adaptado de Smith, Gonin e Besharov (2013), com questões propostas pelo presente estudo.



### **3.5 Procedimentos de Campo**

Neste subitem será apresentado o processo de avaliação do instrumento de pesquisa através do pré-teste, e os procedimentos da coleta dos dados.

#### **3.5.1 Pré-teste**

Segundo Marconi e Lakatos (2007), o pré-teste (ou teste preliminar) consiste em testar o instrumento de pesquisa sobre uma pequena parte da amostra antes de ser aplicado definitivamente, para evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso. Seu objetivo seria garantir que o instrumento tem condições de avaliar resultados isentos de erro. Estes autores apontam que o pré-teste pode identificar precocemente questões subjetivas, mal formuladas, ambíguas, de linguagem inacessível, reações inesperadas dos respondentes, demora excessiva, entre outros.

Para a execução desta pesquisa, foi realizado o pré-teste tanto do questionário prévio, quanto do roteiro de entrevista, com um gestor de negócios sociais, do ramo de financiamento coletivo para projetos socioambientais. Os instrumentos utilizados no pré-teste estão apresentados nos Apêndices 1 e 3, e as versões finais aplicadas dos instrumentos estão apresentados nos Apêndices 2 e 4.

Com relação ao questionário prévio, o tempo de resposta foi inferior a 5 minutos e não houve nenhuma dúvida por parte do respondente. Porém, na questão sobre faturamento anual da organização, a primeira faixa de resposta mostrou-se muito alta (até R\$ 500 mil), pois o negócio já fatura a mais de um ano, e ainda estaria nesta faixa. As alternativas foram revisadas para 1) Ainda em fase pré-faturamento; 2) Até R\$ 100 mil; 3) Entre R\$ 100 mil e R\$ 500 mil; 4) Entre R\$ 500 mil e R\$ 2 milhões; 5) Acima de R\$ 2 milhões. Também foi incluída uma questão sobre o formato jurídico da organização (empresa privada ou organização sem fins lucrativos). Os apêndices 1 e 2 apresentam o questionário prévio antes e depois do pré-teste, respectivamente.

Durante o pré-teste do roteiro de entrevista, foi avaliado o tempo de duração para as respostas, a clareza e entendimento das questões e o encadeamento do raciocínio ao longo da entrevista.

Quanto ao tempo, a entrevista para o pré-teste levou 25 minutos. Porém este empreendedor não possui sócios na empresa, e, apesar de ter recebido investimento de uma agência de fomento, esta não participa da gestão do negócio, o que fez com que algumas questões não se aplicassem. Sendo assim, o tempo informado aos possíveis respondentes foi entre 25 e 40 minutos.

Com relação ao entendimento das perguntas, em uma das questões (a questão 4), sobre as características valorizadas na contratação, foi excluída a palavra “cultura”, pois gerava um entendimento de que a empresa valorizava o nível cultural do candidato, e a palavra “valores” já era suficiente para contextualizar a questão. Sobre o encadeamento do raciocínio, foram acrescentadas duas questões para garantir mais objetividade das respostas a cerca do tema pesquisado: no início, se a organização realiza atividades de monitoramento do ambiente (formal ou informal), e ao final, qual o principal desafio, tensão ou *trade-off* que o empreendedor visualiza na gestão de seu negócio social para equilibrar objetivos sociais e financeiros. Os apêndices 3 e 4 apresentam o roteiro de entrevista antes e depois do pré-teste, respectivamente.

### **3.5.2 Coleta dos Dados**

Os questionários prévios foram enviados por e-mail aos gestores que responderam positivamente ao convite para participar desta entrevista e as entrevistas foram realizadas por telefone ou *Skype*. A entrevista do pré-teste foi realizada presencialmente, assim como outras duas, por comodidade ou proximidade física do empreendimento em relação à pesquisadora. O Quadro 7 descreve o meio pelo qual foi realizada a entrevista e sua duração.

**Quadro 7 - Meio e Duração das Entrevistas**

<b>Entrevista</b>	<b>Meio</b>	<b>Duração</b>
Entrevistado Pré-teste	Presencial	25 minutos
Entrevistado 1	Presencial	45 minutos
Entrevistado 2	<i>Skype</i>	50 minutos
Entrevistado 3	Telefone	35 minutos
Entrevistado 4	Telefone	45 minutos
Entrevistado 5	<i>Skype</i>	65 minutos
Entrevistado 6	<i>Skype</i>	60 minutos
Entrevistado 7	<i>Skype</i>	50 minutos
Entrevistado 8	Presencial	40 minutos
Entrevistado 9	Telefone	45 minutos
Entrevistado 10	Telefone	50 minutos

Fonte: Elaborado pela autora.

### **3.6 Método de Análise dos Dados**

Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, as informações coletadas foram apresentadas na forma de relatos, e posteriormente comentadas de maneira consolidada para cada bloco do instrumento de pesquisa. Foi construído um relato completo para cada uma das entrevistas, incluindo as informações a cerca do tipo de negócio da organização, qual a sua missão e visão, como ela gera impacto social e como ela gera receita, para permitir um melhor entendimento das tensões apresentadas. São relatados exemplos de tensões identificadas pelos respondentes, exemplos de variáveis do ambiente organizacional que interferem ou inclusive fazem parte destas tensões e aprofundamento das percepções dos gestores sobre os principais desafios que se colocam para equilibrar objetivos sociais e financeiros em seu negócio.

O nome dos respondentes e das organizações foi suprimido para oferecer maior liberdade aos entrevistados em suas respostas.

### **3.7 Limitações metodológicas**

Apresentam-se como limitações do método utilizado nesta pesquisa:

- 1) O método qualitativo e a seleção de respondentes de forma não aleatória não tem o objetivo de representar o todo do universo pesquisado (negócios sociais), o resultado deve ser avaliado dentro do contexto específico de cada caso (MARCONI e LAKATOS, 2007);
- 2) Método de coleta de dados: A pesquisa por meio de questionários ou entrevistas permite o levantamento de opiniões e percepções do respondente sobre o fenômeno que se pretende estudar, e não a realidade absoluta do fenômeno (MALHEIROS, 2011);
- 3) Ainda que os nomes das organizações não tenham sido divulgados nesta pesquisa, o meio de seleção dos respondentes limita as alternativas, facilitando a identificação, e alguns entrevistados podem não ter se sentido totalmente à vontade para citar tensões específicas ou entre membros da organização.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa, levantados nas entrevistas. Inicialmente será apresentado o perfil dos respondentes e das organizações pesquisadas, de acordo com os questionários prévios de qualificação respondidos. Em seguida, desenvolve-se um breve relato de cada entrevista, e, ao final do capítulo, é discutida uma visão consolidada das entrevistas. Para essa consolidação, os elementos associados ao ambiente organizacional são consolidados por cada segmento, segundo o modelo de Almeida (2010).

As entrevistas foram realizadas durante os meses de maio e junho de 2014. Foram entrevistados 10 gestores de negócios sociais, sendo que 4 fazem parte da rede profissional da pesquisadora e 6 foram contatados por constituírem uma organização que passou pelo programa de aceleração da fomentadora de negócios sociais Artemísia, conforme apresentado no item 3.3 do capítulo de metodologia.

### 4.1 Perfil dos Respondentes

Entre os 10 respondentes desta pesquisa, 9 são sócios ou proprietários da organização e 1 é o gestor financeiro da organização. Sobre a formação dos respondentes, distribuíram-se em 3 engenheiros (sendo que um deles também é pedagogo), 3 administradores, 1 economista, 1 sociólogo, 1 publicitário e 1 jornalista, sendo que 4 também possuem pós-graduação. O quadro 8 apresenta o perfil de cada respondente.

**Quadro 8 - Perfil dos Respondentes**

<b>Respondente</b>	<b>Formação</b>	<b>Pós Graduação</b>	<b>Papel na organização</b>
Entrevistado 1	Engenharia	Sim, em Administração de Empresas.	Proprietário – sócio
Entrevistado 2	Economia	Não	Proprietário – Sócio
Entrevistado 3	Administração	Não	Gestor financeiro
Entrevistado 4	Publicidade e Propaganda	Não	Proprietário – sócio
Entrevistado 5	Sociologia	Relações internacionais com foco em comércio exterior	Proprietário – sócio
Entrevistado 6	Engenharia	Não	Proprietário – sócio
Entrevistado 7	Jornalista	Não	Proprietário – sócio
Entrevistado 8	Administração, com ênfase em informática.	Não	Proprietário – Sócio
Entrevistado 9	Administração	Administração	Proprietário
Entrevistado 10	Engenharia e Pedagogia	Administração	Proprietário

Fonte: Elaborado pela autora.

#### **4.2 Perfil das Organizações representadas pelos Respondentes**

Das 10 organizações dos gestores entrevistados, 7 são do setor de Educação, com propostas distintas de atuação (consultoria, conteúdo digital, educação fundamental, educação profissionalizante, e outros). As demais 3 organizações são: 1 pequena indústria de cosméticos, 1 produtora de vídeos e 1 organização de tecnologia inclusiva. Oito organizações são do estado de São Paulo (destas, 6 estão na cidade de São Paulo, 1 em São José dos Campos e 1 em Osasco); 1 de Belo Horizonte, Minas Gerais; e 1 de Curitiba, Paraná. Todas as organizações têm formato jurídico como empresa privada, e são empresas jovens – 8 delas têm entre 1 ano e meio e 3 anos de existência, 1 tem 4 anos e 1 tem 6 anos. Metade das empresas (5) está em fase de pré-faturamento ou fatura até R\$ 100 mil por ano, 4 até R\$ 2

milhões e 1 preferiu não revelar. Nove empresas têm 2 ou mais sócios e apenas 1 é de um empreendedor individual. Três organizações receberam investimento externo. O quadro 9 apresenta o perfil de cada organização, representada pelo respondente de mesmo número.

**Quadro 9 - Perfil das organizações dos respondentes**

<b>Organi- zação</b>	<b>Setor</b>	<b>Estado/ Cidade</b>	<b>Tempo no mercado</b>	<b>No. de sócios</b>	<b>No. de colabora- dores</b>	<b>Faixa de Faturamento anual</b>	<b>Recebeu investimento externo?</b>	<b>Formato jurídico</b>
1	Cosméticos	SP, São Paulo.	1 ano e 8 meses	2	5	Até R\$ 100 mil	Não	Empresa privada
2	Educação/ Consultoria	MG, Belo Horizonte.	4 anos	4	7	Entre R\$ 100 e R\$ 500 mil	Não	Empresa privada
3	Educação/ Editoração	SP, São Paulo.	1 ano e 6 meses	Mais de 2	16	Acima de R\$ 500 mil	Sim, não divulga.	Empresa privada
4	Comunicação/ produtora	SP, São Paulo	2 anos	2	0	Até R\$ 100 mil	Não	Empresa privada
5	Tecnologia da informação/ Inclusão	PR, Curitiba	6 anos	2	3 fixos, +-7 rotativos	Entre R\$ 100 e R\$ 500 mil	Sim, fundo de investimento	Empresa privada
6	Educação/ Ensino Línguas	SP, São José dos Campos.	3 anos	4	20	Entre R\$ 500 mil e R\$ 2 milhões	Sim, grupo de investidores.	Empresa privada
7	Educação/ Escola e Agência de Comunicação	SP, São Paulo.	2 anos	2	7	Até R\$ 500 mil	Não	Empresa privada
8	Educação/ Tecnologia da Informação	SP, São Paulo.	2 anos	3	3	Fase pré-faturamento	Não	Empresa Privada



<b>Organi- zação</b>	<b>Setor</b>	<b>Estado/ Cidade</b>	<b>Tempo no mercado</b>	<b>No. de sócios</b>	<b>No. de colabora- dores</b>	<b>Faixa de Faturamento anual</b>	<b>Recebeu investimento externo?</b>	<b>Formato jurídico</b>
9	Educação Financeira	SP, São Paulo.	2 anos e meio	1	6	Até R\$ 100 mil	Não	Empresa privada
10	Educação/ Colégio	SP, Osasco	1 ano e meio	2	42	Até R\$ 100 mil	Investimento próprio e financiamento bancário	Empresa privada

Fonte: Elaborado pela autora.

### **4.3 Relato das Entrevistas**

#### **4.3.1 Entrevistado 1 – Cosméticos sustentáveis, com cadeia de produção inclusiva.**

O primeiro entrevistado foi o gestor de um negócio social do segmento de cosméticos sustentáveis. Segundo o entrevistado, faz parte da missão da empresa incluir pequenos fornecedores das comunidades em florestas brasileiras. A geração de valor social do negócio se dá através da inclusão de comunidades de baixa renda na cadeia de valor do produto, no processo produtivo. A empresa comercializa também kits de presente de cosméticos, que utilizam caixas ou bolsas artesanais para embalar, produzidas nestas comunidades. O entrevistado frisou que a geração de renda para estas comunidades faz parte dos objetivos estratégicos da organização desde a concepção da ideia do negócio. A organização existe há pouco menos de 2 anos, possui 5 colaboradores e pertence a dois sócios, um deles o entrevistado. Toda a concepção da organização foi desenhada com foco no mercado exterior, desde a marca, a “brasilidade” do produto, as texturas e aromas. A valorização da sustentabilidade e responsabilidade social está incorporada a este foco.

A missão declarada da organização é “Ser uma empresa inovadora, líder e referência mundial no desenvolvimento sustentável e na comercialização de produtos naturais”. A visão, nas palavras do entrevistado, “ainda é um texto vivo, ainda não encontramos as palavras que traduzem 100% o que queremos”. O texto declarado atual é “Desenvolver produtos naturais e orgânicos com base em novos modelos de negócios que preveem melhor distribuição de renda na cadeia produtiva e que visam como meta, além do lucro, a criação de impactos socioambientais fortes e positivos”. Não cabe a este trabalho avaliar a adequação da missão e visão declaradas pelas organizações aos conceitos encontrados na literatura de planejamento estratégico. Porém, vale apontar que neste caso, a missão declarada pela organização está mais alinhada ao conceito de visão, e a visão declarada está mais alinhada ao conceito de missão.

O primeiro tipo de tensão, Tensões de Performance, foi discutido através de como a organização visualiza o sucesso de sua operação e métricas envolvidas. O sucesso para esta organização é descrito pelo entrevistado como sendo o atingimento dos seus objetivos originais: ter reconhecimento mundial como empresa sustentável na sua essência, pelo

impacto que exerce na vida das pessoas na cadeia produtiva e também alto volume de vendas. O entrevistado coloca o sucesso da organização associado a gerar impacto perceptível na qualidade de vida dos pequenos fornecedores rurais e de comunidades, construindo com eles uma cadeia estruturada e profissional. Em paralelo, ser um negócio competitivo e rentável para os sócios, valorizando esta cadeia. O entrevistado ainda destaca a importância do lado pessoal, satisfação e felicidade por impactar a vida das pessoas. Ainda que o desenvolvimento social seja um elemento extremamente valorizado pela organização, por enquanto não há métricas ou objetivos quantificados estabelecidos.

O entrevistado visualiza diversas variáveis do ambiente que interferem no sucesso de sua organização, porém não realiza um monitoramento estruturado destas variáveis, e sim um acompanhamento informal de notícias relacionadas e conversas com parceiros estratégicos. Como variáveis do ambiente organizacional que poderiam interferir no sucesso da sua organização, destacou a importância dos *stakeholders* (ambiente operacional), especialmente fornecedores. A organização já passou por problemas de entrega, prazo, e às vezes falta de comprometimento por determinados fornecedores. Teve problemas não apenas com pequenos fornecedores, mas há insumos para os quais o fornecedor pode ser muito maior do que a organização e dar pouco valor aos seus pedidos.

Um exemplo de tensão ou *trade off* ficou claro neste caso, no relacionamento com pequenos produtores. A inclusão de pequenos produtores na cadeia de produção é fundamental para o sucesso do ponto de vista da missão social da organização. Por outro lado, estes produtores têm dificuldades próprias para atender os compromissos assumidos com a organização, que podem afetar sua competitividade. Foram citados três exemplos: uma vez a organização pagou a conta de luz de um pequeno fornecedor, que estava totalmente sem capital de giro para concluir a entrega; em outra situação, um destes fornecedores não conseguiu mão-de-obra suficiente para manufaturar as caixas artesanais que comporiam um *kit* promocional e as entregou sem nenhum acabamento; em outro caso, a empresa comprou um determinado óleo vegetal de um fornecedor da comunidade local, porém o nível de oxidação do óleo era muito superior ao nível de oxidação de um grande produtor, prejudicando a qualidade dos produtos derivados.

Quanto à demanda e consumidores, o empreendedor vê como uma oportunidade, já que o mercado de cosméticos está em expansão, e eles tem muito claro o nicho em que querem

atuar. Outro segmento ambiental citado pelo entrevistado foi o macro-ambiente clima, ressaltando o impacto de órgãos reguladores no mercado, que atualmente apresentam burocracia excessiva, falta de regras claras e falta de comprometimento com prazos de análise, o que tem dificultado o estabelecimento de uma nova unidade de produção e impactando tanto o capital de giro quanto as decisões estratégicas e postergação de investimentos.

O segundo tipo de tensão, de Organização, foi discutido através de como a empresa ou instituição é formada e o que prioriza nas características da equipe. A organização 1 é constituída como empresa (com fins lucrativos) e nunca considerou um formato diferente. Internamente, na constituição da equipe, valoriza o comportamento ético, comprometimento e afinidade com a missão da empresa, e a qualificação para a área é essencial. Sobre possíveis tensões relacionadas à contratação de perfil que reforce a missão social ou eficiência e lucratividade, o gestor destaca que o alinhamento de valores com a organização é fundamental, assim como a qualificação. A situação social ou como “minorias” não é um fator considerado para contratação. Para este momento da empresa, em que a equipe é reduzida, o gestor entende que seria mais importante contratar um funcionário mais qualificado e eficiente, independente de sua situação social. A empresa acaba buscando ativamente profissionais para preencher seu quadro dentro de sua própria rede de relacionamento e parceiros, pessoas que os sócios já conhecem, tem confiança, e conhecimento da capacitação técnica. Obtiveram destaque neste item o ambiente interno (valores e aspirações dos funcionários) e o ambiente operacional (*stakeholders*, na captação de pessoas para a organização), porém neste caso o macro-ambiente clima (especialmente ações do governo, regulamentações, impostos sobre empresas ou organizações sem fins lucrativos) não foi citado, ao contrário do esperado após o cruzamento de bibliografias.

As tensões referentes a “Pertencer” foram questionadas através da percepção do entrevistado sobre divergências entre os líderes nas decisões estratégicas na organização, ou entre subgrupos de funcionários. Para o entrevistado 1, não há divergência nas decisões estratégicas, há um bom alinhamento entre os sócios. Já as decisões táticas, situações mais específicas, ou quais ações tomar para realizar a estratégia, podem apresentar tensões, porém o entrevistado avalia que são discussões produtivas, como qual portfólio de produtos apresentar, para qual país exportar, e outros. Com relação a subgrupos, o corpo de funcionários ainda é pequeno. Neste grupo referente a “Pertencer” não surgiram exemplos

claros de tensões entre objetivos financeiros e missão social. Porém, o entrevistado determinou algumas variáveis ambientais relevantes para estas decisões, como consultar revendedores, que tem a posição mais próxima do cliente (ambiente operacional); assim como valoriza o relacionamento com associações, formulistas, e levantamento de estudos de mercado. Internamente, apontou a necessidade de políticas mais claras, governança e atribuições de responsabilidades como importantes para minimizar tensões neste grupo.

Com relação a tensões de Aprendizagem, discutiu-se se a organização vivencia situações em que se tomam decisões de curto prazo que divergem de planos e objetivos de longo prazo. O entrevistado confirmou que vivencia esta situação com certa frequência na organização, e exemplificou que há casos em que o pequeno produtor não consegue atender a qualidade demandada para um insumo e faz-se necessário comprar de uma multinacional. Há casos extremos em que só um fornecedor grande possui o insumo e ainda assim não atende a qualidade. O entrevistado citou também um exemplo mais amplo, que não está relacionado a *trade off* entre missão social e objetivo de lucro, mas sim à sobrevivência da organização, de reformulação estratégica. Inicialmente a organização iria apenas exportar seus produtos e definiu todo o seu plano de ação para este fim (produção, *branding*, comunicação, plano comercial). Porém, atrasos nas autorizações levaram à revisão da estratégia para vender no Brasil também.

Outra situação vivenciada na organização foi que, no plano estratégico, previam um investimento inicial inferior ao que foi necessário até o momento. Por exemplo, alguns fornecedores demandavam lote mínimo significativamente maior do que o montante que precisariam para os primeiros lotes efetivamente, e conseqüentemente consumiram mais capital inicial do que o previsto. Quanto a variáveis que poderiam interferir para minimizar ou lidar com estas situações, o gestor citou capacitação de pequenos fornecedores preferenciais (com a preocupação de que demandaria mais investimento), formas alternativas de utilização de maquinário, infraestrutura. Para o entrevistado, políticas públicas para apoiar o pequeno produtor poderiam ser benéficas, assim como uma melhor organização por parte destes produtores, talvez associações ou cooperativas.

**Quadro 10 - Resumo Questionário e Entrevista 1 - Cosméticos sustentáveis, com cadeia de produção inclusiva.**

Duração da entrevista:	45 min	Número de Sócios:	2	Recebeu Investimento Externo?	Não
Principal meio de gerar impacto social:	Inclusão de pequenos fornecedores rurais e comunidades de baixa renda na cadeia de produção				
Principal desafio, tensão ou <i>trade off</i> identificado:	Equilibrar os próprios desafios de uma empresa industrial em estágio inicial (como alto investimento, baixa entrada de caixa, atrasos em licenças) com os desafios destes pequenos fornecedores (como baixo capital de giro, qualidade, mão de obra). Exemplo ficou mais evidente nos tipos Performance e Aprendizagem.				
Principais variáveis do ambiente citadas:	<i>Stakeholders</i> (como parceiros e fornecedores), valores e aspirações dos funcionários e políticas públicas (voltadas para o desenvolvimento dos pequenos produtores).				

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.3.2 Entrevistado 2 – Consultoria e formação de professores em escolas públicas

O segundo entrevistado foi o sócio gestor de um negócio social na área de educação. A organização realiza consultoria em gestão, treinamentos, e capacitação de professores, com foco em escolas públicas. A missão declarada da organização é “Garantir que todo aluno da rede pública tenha educação de qualidade e aprenda no tempo certo”, e a visão, também formalizada, da organização, é “Ser referência nacional em formação de professores em 2018”. A organização passou pelo processo de aceleração da Artemísia, e tanto a empresa quanto o entrevistado já receberam prêmios associados a empreendedorismo social. Existe há 4 anos, fatura entre R\$ 100 mil e R\$ 500 mil por ano, é constituída como empresa privada, e é localizada no Estado de Minas Gerais, na cidade de Belo Horizonte. A organização é formada por 4 sócios e 7 colaboradores e sua criação está diretamente associada à origem e história do sócio-gestor, com quem foi realizada esta pesquisa.

Sobre a concepção da organização, o entrevistado 2 relata que esta derivou do desejo de construir um meio de melhorar a educação no Brasil, que, ao mesmo tempo, gerasse retorno financeiro. O entrevistado nasceu e viveu sua infância e adolescência em uma comunidade de

baixa renda, sempre estudando em escola pública. Porém, teve uma família estruturada, e o incentivo de alguns professores fez com que ele valorizasse sua educação e construísse oportunidades melhores para o seu futuro. Junto com outros sócios, um deles cuja mãe trabalhava em escola pública e foi a primeira cliente da organização, construíram a empresa para fazer intervenções assertivas e eficientes dentro da escola. O entrevistado ressalta a importância de um diagnóstico amplo e específico para cada escola, construção de uma identidade institucional e ações tanto de gestão quanto de capacitação dos professores, além do acompanhamento dos resultados gerados para que as intervenções gerem impacto efetivo. Em geral, a organização realiza um programa de um ano e mais um ano para acompanhamento. Este apontamento foi relevante para o decorrer da entrevista, pois o gestor ressalta que um trabalho baseado apenas em palestras para professores pode ser significativamente mais lucrativo, mas não atende à missão social da organização.

Para o entrevistado, o sucesso da organização está em entregar resultado de melhoria efetiva para a escola. O entrevistado exemplificou com valores numéricos bastante claros o que entende por melhoria efetiva. Para ele, sucesso seria, em 2 anos, levar 20 escolas de IDEB 4 para IDEB 8; levar a % de alunos que aprende matemática de 20% para 80%; reduzir a evasão de 20% para 5%; reduzir o índice de ocorrências de indisciplina e violência na escola. A organização está buscando incorporar estes indicadores em um portal para as escolas. O gestor aponta também objetivos financeiros metrificados para compor o sucesso da organização: conseguir faturar R\$ 1 milhão, com uma margem de cerca de 40%. Apesar de ter claro e quantificado seus objetivos gerais, o acompanhamento destes ainda não se dá de forma completamente estruturada.

Sobre as variáveis do ambiente que podem interferir positivamente ou negativamente no sucesso e objetivos da organização, o entrevistado destaca como principal o ambiente político. Dois fatores políticos têm impacto direto para o entrevistado. O primeiro está relacionado à gestão das escolas, tanto na forma de contratação de serviços, geralmente baseada em licitações por menor preço, quanto nos indicadores de resultados utilizados. Por exemplo, é comum o diretor da escola ou mesmo a secretaria municipal estabelecer a contratação de palestras para os professores, ao invés de programas mais amplos. Um programa isolado de palestras tem baixo custo (com boa margem para o prestador de serviços) e gera um número alto de horas de capacitação de professores, porém o impacto efetivo na qualidade do ensino na escola é muito baixo ou inexistente.

O segundo fator político apontado com impacto direto no negócio é a priorização da educação nos planos e orçamento do governo. O entrevistado relata que, nos últimos 2 anos, em Belo Horizonte, praticamente todo o recurso gerenciável do orçamento das escolas (valores não comprometidos com salários e contas mínimas) foi direcionado para obras relacionadas à realização da Copa do Mundo no Brasil neste ano de 2014. Até mesmo parte do orçamento de itens básicos de higiene das escolas foi cortada, reduzindo drasticamente a contratação de projetos de melhoria de ensino. O entrevistado ressalta que, nos primeiros 2 anos de atuação, a organização atendeu cerca de 40 escolas, e nos últimos 20 meses, apenas 5 escolas, impactando significativamente o resultado e a sustentação da organização. A falta de prioridade do Estado para a melhoria do ensino impacta também na motivação dos funcionários.

Apesar de ter passado pelo processo de aceleração da Artemísia, a organização não recebeu investimento externo. O entrevistado aponta que o foco de atuação em escolas do setor público (e a conseqüente dependência do ambiente político para geração de caixa) afasta investidores. Por outro lado, a organização não considera reformular sua estratégia para aumentar a atuação no setor privado, pois acredita que não é a sua vocação e não geraria o impacto social almejado.

Do ponto de vista da variável concorrência, o entrevistado ressalta que, quando o objetivo da escola ou do município é contratar um programa amplo, a organização praticamente não tem concorrência, pois poucos *players* estão dispostos a fazer, já que demanda mais horas, mais recursos humanos e as margens são baixas. Neste campo, o mercado é grande (quando a escola tem orçamento), e ainda sem grandes *players*. A situação se inverte quando a escolha é por ações isoladas de palestras. Outro tipo de concorrência citado pelo entrevistado foram ONG's, que tem isenção de impostos e conseguem fazer preços significativamente mais baixos. O entrevistado aponta que muitas vezes estas ONG's são descomprometidas com a qualidade e os resultados das ações.

Como o ambiente político tem alta interferência no andamento do negócio e contratações de seus serviços, o entrevistado relata que “acompanha de perto” e com frequência, notícias, editais, e outras frentes relacionadas a governo, para não ficar tão vulnerável ou exposto à instabilidade política. Já a concorrência, é monitorada de maneira mais informal.



Sobre a dinâmica interna e composição da equipe, o entrevistado afirma que prioriza em seus colaboradores o nível de motivação, a disposição para “colocar a mão na massa”, o “brilho nos olhos”. Ressalta que, para compor a equipe, é importante sonhar grande, acreditar que é possível transformar a realidade da educação brasileira e pôr suas ideias em prática para isso. No processo de contratação, aponta que não leva em conta a situação social do candidato, pois a prioridade é garantir uma equipe técnica muito boa para projetos de treinamento e formação, independente da origem da pessoa. Tem funcionários que vieram de famílias de baixa renda, mas a qualificação e motivação são os principais direcionadores da contratação. Ainda sobre dinâmica interna, a organização é configurada como empresa privada. Existe tensão com relação à concorrência com organizações que atuam como ONG’s e tem vantagens de impostos, mas o entrevistado não acredita que o formato jurídico como uma organização sem fins lucrativos seria correto e transparente para a sua organização.

Sobre tensões de aprendizagem, observadas pela óptica de divergências entre os líderes nas decisões estratégicas ou em subgrupos, o entrevistado visualiza que há um sócio que valoriza mais o resultado financeiro (inclusive no curto prazo, o que torna a divergência ainda mais profunda) do que os outros sócios, mas estes conseguem gerenciar as decisões caso a caso. Em uma determinada situação, queriam vender para uma escola com uma margem menor com o mesmo padrão de qualidade, e este sócio queria ou manter a margem ou reduzir o escopo. Como a redução do escopo não traria o impacto desejado, os demais sócios insistiram com a redução de margem. Para gerenciar situações como esta, o entrevistado aponta o alinhamento de visão e expectativa de futuro na hora de escolher um sócio. Há algum tempo a organização alterou o formato de seu contrato social, para poder excluir sócios que fujam do perfil ou não compartilhem da identidade e das aspirações sociais da organização.

No eixo aprendizagem, o entrevistado relata que é frequente e praticamente diário vivenciarem situações em que necessitam tomar decisões de curto prazo, voltadas para a sobrevivência, que divergem de planos de longo prazo. É uma decisão difícil de tomar, mas faz parte do cotidiano da organização. Por exemplo, há casos em que opta por vender apenas palestras para a escola, mesmo sabendo que não é suficiente para gerar o resultado desejado, mas precisa trazer dinheiro para o caixa. Nestes casos, acaba oferecendo apenas as palestras solicitadas ou apontadas nos editais e licitações, e depois tenta vender serviços mais completos para a escola. No passado, a organização foi mais “intransigente” neste aspecto, e

acabou abrindo mão de alguns serviços que não traziam impacto social, mas se arrependem. Como colocado pelo entrevistado: “Ainda no início, optamos por não trabalhar mais com alguns projetos que não traziam o benefício social que gostaríamos, mas agora essa entrada está fazendo bastante falta”. Sentem que estas receitas que não geram impacto social são importantes para a sobrevivência da organização, e conseqüentemente, para a continuidade dos serviços que garantem a geração de valor social. Para lidar com estas situações, buscam novas formas de vender. Porém, no curtíssimo prazo (tão afetado pelo ambiente político), a prioridade é garantir a sobrevivência financeira, para conseguir manter a geração de impacto social no futuro.

Em geral, para o entrevistado 2 o maior desafio no momento para conciliar os objetivos financeiros com a missão social é gerar caixa, construir a solidez financeira diante de um mercado tão grande como é o das escolas públicas, mas tão instável e vulnerável ao ambiente político. O entrevistado reforça que a organização tem facilidade para vender, as soluções desenvolvidas estão muito atrativas para a escola pública, mas esbarram na falta de orçamento (apontou que o preço da solução também é atrativo, a questão é mais “ter ou não ter” orçamento para uma solução ampla). Apontou também que é difícil ter capilaridade de vendas para chegar diretamente nas escolas (por exemplo, Belo Horizonte tem 300).

**Quadro 11 - Resumo Questionário e Entrevista 2 - Consultoria e formação de professores em escolas públicas**

Duração da entrevista:	50 min	Número de Sócios:	4	Recebeu Investimento Externo?	Não
Principal meio de gerar impacto social:	Soluções para melhoria do ensino em escolas públicas, buscando que crianças e jovens de baixa renda tenham acesso à educação de qualidade.				
Principal desafio, tensão ou <i>trade off</i> identificado:	Garantir a sustentabilidade e perenidade financeira diante do foco estratégico em escolas públicas, que gera impacto social, mas deixa a organização vulnerável a decisões políticas de curto prazo.				
Principais variáveis do ambiente citadas:	Ambiente político e regulatório, valores e aspirações dos proprietários e funcionários.				

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.3.3 Entrevistado 3 – Editora de livros digitais interativos educativos

O terceiro entrevistado foi o gestor financeiro de uma editora digital de conteúdo didático. A organização desenvolve livros digitais interativos, que cobrem as principais disciplinas do ensino fundamental e médio. A interatividade com o conteúdo é um dos principais diferenciais da editora. A organização existe há 1 ano e meio, fatura acima de R\$ 500 mil por ano, conta com 16 colaboradores, é formada por mais de dois sócios (preferiu não divulgar quantos) e já recebeu investimento externo. Está sediada no estado de São Paulo, cidade de São Paulo. A editora comercializa seus produtos tanto para governos e escolas, quanto para pessoa física diretamente. Possui um portfólio de *e-books* (livros digitais interativos) já desenvolvidos para 7 disciplinas completas do ensino básico e também desenvolve projetos sob demanda. Atualmente, seus produtos são mais utilizados como complemento aos livros físicos, mas a organização pretende que um dia sejam completos substitutos.

A motivação dos empreendedores em criar a empresa foi acreditar que toda a tecnologia desenvolvida para *games* (jogos *on line*, vídeo games) poderia e deveria ser direcionadas também para trazer mais engajamento dos alunos em sala de aula. O entrevistado não citou que a empresa tivesse uma missão declarada, mas ressaltou que a razão de existir da empresa é melhorar a qualidade de ensino no país e no mundo, através da introdução de uma nova metodologia de ensino, além de economizar recursos naturais utilizados na fabricação de livros de papel. Tem como ambição ser referência mundial na editoração de livros digitais interativos. Assim, ao descrever o sucesso para a organização, o entrevistado apontou que buscam atingir e melhorar a qualidade de ensino da maior quantidade de alunos possível, e também desejam gerar impacto ambiental significativo, substituindo livros impressos. O aspecto financeiro também é importante, pois a organização é uma empresa privada e depende totalmente de seu resultado para continuar crescendo.

Como variáveis do ambiente determinantes para o sucesso da organização, o entrevistado apontou principalmente variáveis políticas, como a demanda de governos e prefeituras por inserir a tecnologia no programa das escolas, os investimentos a realizar e já realizados em *hardware* naquelas escolas, a política governamental de investimento em educação. Por exemplo, a empresa acredita que a lei que deve aumentar o percentual do PIB que é gasto em educação é uma oportunidade importante para a empresa. Outro fator do ambiente que o entrevistado cita como relevante são os programas de incentivo para *start ups*, de que a jovem empresa já participou e percebe de forma muito positiva para alavancar o desenvolvimento de novas tecnologias e soluções a serem utilizadas em educação. Avaliando o ambiente

concorrencial, o entrevistado aponta que nenhum concorrente tem a mesma proposta de interatividade e de cobrir toda a disciplina. Muitos programas de *e-book* são uma coletânea de arquivos *pdf*, estáticos, então a concorrência acontece mais entre a tecnologia, na decisão de adotá-la ou não.

Sobre o monitoramento destas variáveis do ambiente determinantes para o sucesso da organização, o entrevistado apontou que, apesar de não existir um processo forma de *Business Intelligence*, os dois principais executivos da empresa trabalharam em uma consultoria de estratégia, no segmento de educação. Então, a empresa acaba realizando um monitoramento bastante efetivo, ainda que informal, através de *network*, notícias na mídia, editais e programas governamentais.

Na dinâmica de organização da empresa, como citado, é uma empresa privada, com fins lucrativos. Na formação da equipe, prioriza as características técnicas, pois o produto é altamente tecnológico, demandando uma equipe de alto nível. Muitos dos funcionários eram criadores ou desenvolvedores de *game*. A identificação com os valores da organização, o “brilho no olho”, também é um fator relevante, buscam pessoas que acreditam no produto, no impacto na educação e no sucesso da organização. Não considera a origem ou classe social do candidato na contratação, os aspectos técnicos e de identidade são os fatores determinantes.

O entrevistado não visualiza divergências na condução da estratégia da organização ou entre grupos internos. Existe um fluxo de caixa planejado, com metas distintas para escolas públicas e escolas privadas, e a gestão enfatiza este planejamento. Não há um planejamento ou metas de impacto social, mas a organização considera que, quanto maior o número de alunos atingidos, maior o impacto social.

Com relação a decisões de curto prazo (por exemplo, para garantir a sobrevivência da organização) que divergem de planos de longo prazo, o entrevistado reforça que existem situações em que é necessário priorizar o caixa de curto prazo, como em qualquer *start up*. Por exemplo, priorizar comercialmente um projeto que tenha tempo de conversão menor do que outro. Para garantir o caixa, pode ser priorizado um projeto para escola privada, que tem contratação e pagamento mais ágil do que uma escola pública, onde haveria maior impacto social. Neste caso, a principal variável do ambiente volta a ser a dinâmica de contratações do setor público. Apesar desta dinâmica ser um obstáculo, o entrevistado ressalta que a

organização está preparada para lidar com os processos mais burocráticos das licitações. Desde sua criação, vem desenvolvendo um *know-how* técnico para garantir a diferenciação tecnológica de seus produtos e escapar de editais direcionados para preço baixo (e qualidade baixa).

Ao refletir sobre o maior desafio da organização para equilibrar objetivos financeiros e sociais, o entrevistado reforça a complexidade de lidar com a burocracia do governo, pois avalia que poderiam estar mais presentes nas escolas públicas e gerar mais impacto. A organização também já realizou no passado alguns projetos sociais pontuais, disponibilizando soluções gratuitas para instituições sem fins lucrativos.

**Quadro 12 - Resumo Questionário e Entrevista 3 - Editora de livros digitais interativos educativos**

Duração da entrevista:	35 min	Número de Sócios:	Mais de 2	Recebeu Investimento Externo?	Sim
Principal meio de gerar impacto social:	Melhorar a qualidade da educação, introduzindo na sala de aula tecnologias que aumentam o engajamento do aluno com o processo de aprendizagem, tanto em escolas públicas quanto privadas.				
Principal desafio, tensão ou <i>trade off</i> identificado:	O quanto investir (recursos financeiros e humanos) em projetos para o setor público (mais moroso) ou social (gratuitamente) <i>versus</i> realizar projetos para escolas privadas.				
Principais variáveis do ambiente citadas:	Governo (políticas de contratação); Valores e aspirações dos funcionários.				

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3.4 Entrevistado 4 – Vídeos para ONG's e empreendedores sociais

O quarto entrevistado foi o sócio-gestor de uma produtora de vídeos. Este foi o único entrevistado em que o negócio social é uma unidade de negócios dentro de uma empresa tradicional – neste caso uma produtora de pequeno porte. A produtora, formada pelo entrevistado e sua esposa, desenvolvia inicialmente apenas projetos para empresas privadas e, em paralelo, o casal participava de uma instituição sem fins lucrativos, como voluntários. Entretanto, logo perceberam que poderiam gerar ainda mais impacto social aplicando sua *expertise* profissional, de desvendar e contar histórias com seus vídeos às organizações

sociais, como a de que participavam. A forte relação que o casal já possuía com o terceiro setor facilitou a construção de uma nova área na produtora que tivesse a linguagem com que as ONG's se sentissem confortáveis, e ao mesmo tempo, passasse para o expectador o valor do trabalho da entidade de forma criativa, agradável, construtiva. A instituição sem fins lucrativos de que o casal participava (e ainda participa) é voltada ao autoconhecimento e cultura de paz, sem ligação com seu trabalho de comunicação. Porém, o entrevistado ressaltou que a união das duas atividades se deu na linguagem 'humanizada', desenvolvida nas práticas de autoconhecimento, que deram origem a narrativa dos vídeos. Nos vídeos, buscam reconhecer o potencial humano das instituições e o talento de seus gestores na mobilização de uma causa.

Os projetos são realizados com margens reduzidas e com preços que as ONG's possam pagar, mas não como doação. Os orçamentos são realizados em conjunto com a ONG, levantando as necessidades e também as dificuldades para a entidade, para compor a proposta mais adequada para ambas as partes. A atuação junto a empresas privadas garante a melhor lucratividade e perenidade financeira da produtora.

A produtora localiza-se na cidade de São Paulo, no estado de São Paulo. Existe há dois anos, tem dois colaboradores, e contrata *freelancers* de acordo com o projeto. Como já citado, é gerida por dois sócios, o entrevistado e sua esposa. Tem faturamento anual inferior a R\$ 500 mil, e nunca recebeu investimento externo. A produtora não possui missão e visão formalmente declaradas, mas reforça sua motivação para usar sua *expertise* em comunicação a serviço de grandes causas, gerando engajamento, sensibilizando pessoas e impulsionando o alcance de projetos sociais.

Para o entrevistado, o sucesso da organização está em conseguir aplicar seu *know how* à organização social, aos objetivos determinados por ela, e mobilizar as pessoas para o sucesso de sua causa. Buscam ser a produtora onde as entidades sociais encontrem a linguagem que comunica o conceito que elas precisam, e com a qual se identificam, e assim, acrescentar mais valor para a sociedade como um todo. Inicialmente, não foi visualizada uma situação específica que demonstrasse tensão de performance, entre resultados divergentes, especialmente porque o entrevistado tem clareza de que sempre busca a melhor condição financeira, dentro das possibilidades da produtora, para a ONG realizar o projeto. Assim, sempre que a ONG contrata o projeto, tanto o resultado financeiro quanto o resultado social

são beneficiados. Identificou-se, porém uma tensão ou *trade-off* não dentro do negócio social, mas sim dentro da organização como um todo, pois ainda que o negócio social não dê prejuízo, a lucratividade e perenidade financeira para os empreendedores vem do negócio tradicional, gerando assim um *trade-off* de tempo. Ou seja, os empreendedores precisam equilibrar a dedicação aos projetos com maior impacto social e menor margem, com a dedicação aos projetos para empresas, que não necessariamente trazem impacto social, mas garantem a perenidade financeira para continuar realizando os projetos para organizações sociais.

Diretamente relacionado ao *trade-off* identificado, as empresas clientes da produtora destacam-se como um ator do ambiente extremamente relevante para o sucesso deste negócio social. Ao avaliar os demais fatores do ambiente que poderiam interferir no alcance dos objetivos da organização, em geral as variáveis citadas pelo entrevistado afetavam o grau em que o cliente (organização social) estava disposto ou não a investir em um vídeo profissional. No ambiente operacional, duas variáveis se destacaram: do ponto de vista dos clientes, o entrevistado pontuou que muitas organizações querem e percebem que precisam realizar um vídeo profissional, mas não conseguem viabilizar financeiramente o projeto, mesmo com o custo reduzido da produtora; do ponto de vista de tecnologia, a maior disponibilidade de recursos amadores, como *smartphones*, faz com que esteja cada vez mais fácil gravar um vídeo. O entrevistado também citou a economia como relevante, pois o vídeo é um dos itens mais fáceis de cortar do orçamento das organizações sociais ou mesmo empresas em geral e avaliou o cenário atual como favorável. Em relação a efeitos de ações do governo, o entrevistado pontuou uma interferência positiva, pois quando as organizações recebem verba de programas do governo, precisam prestar contas detalhadas, com notas fiscais e prestador de serviços formalizado. A necessidade de prestação de contas estruturada acaba favorecendo que as organizações contratem um vídeo profissional.

Apesar de identificar diversas variáveis do ambiente que interferem no sucesso da organização, o entrevistado relatou que não realiza uma busca ativa ou monitoramento destas variáveis, e sim que o acompanhamento acaba acontecendo de maneira informal na organização, no contato com clientes e através de noticiários.

Dentro das questões para investigação a cerca de tensões de organização, o entrevistado ressaltou que trabalha com equipe fixa pequena. Porém, para os projetos em que precisa

contratar pessoas, ressalta que o envolvimento com o 3º setor e identificação com a causa são essenciais. Já houve um caso em que contratou uma pessoa com muita experiência, mas que não tinha nenhum envolvimento ou identificação com causas mais sociais. Além do profissional não ficar motivado com o trabalho, não houve uma compreensão dos objetivos do vídeo, de onde a organização queria chegar e o resultado foi insatisfatório para todos. Quanto a considerar a situação social de um candidato para a contratação, o entrevistado ressalta que gostaria de promover oportunidades na organização de inclusão de pessoas desfavorecidas financeiramente ou com deficiência, mas no momento precisa priorizar as habilidades e eficiência do candidato (junto com a sua identificação com o terceiro setor). Ainda explorando tensões de “organização”, a produtora é constituída como empresa com fins lucrativos e não foi identificado que existisse uma sensação de concorrência com ONG’s ou que considerasse essa forma jurídica para a unidade de negócios voltada ao social.

No grupo de questões a cerca de tensões de “Pertencer”, foi explorado especialmente diferenças de identidade mais social ou foco mais financeiro entre os líderes da organização, já que a equipe é contratada caso a caso. O entrevistado apontou que não visualiza diferenças de identidade entre os sócios e em geral estes têm posições convergentes com relação aos projetos. Quando uma ONG quer gravar o vídeo, mas tem dificuldade para pagar, ambos os empreendedores aceitam margens mínimas e criam facilidades de pagamento atreladas às características das fontes financeiras da ONG para poderem realizar o projeto. Porém, se a organização não tem como arcar com um valor, ainda que mínimo, para viabilizar o projeto, é consenso entre os sócios que o melhor caminho é adiá-lo. Para esse equilíbrio, o alinhamento entre valores e aspirações entre os sócios se mostrou fundamental.

Com relação a tensões de aprendizagem – diferentes horizontes temporais para atingimento dos objetivos financeiros ou sociais, ações no curto prazo versus objetivos de longo prazo – novamente o entrevistado não identificou uma tensão específica, em que tivesse deixado de atender um lado para atender o outro. Esta resposta se destacou em relação à maioria dos demais entrevistados, que afirmaram precisar tomar cotidianamente decisões de curto prazo que divergem dos planos de longo prazo no negócio social. Um fator que poderia justificar esta diferença é a dependência da remuneração do negócio e do empreendedor em relação ao negócio social. Como já citado, neste caso o negócio social é uma unidade de negócio dentro de uma empresa tradicional. Ou seja, ainda que o negócio social não dê prejuízo, a robustez financeira do negócio e a remuneração do empreendedor dependem mais dos projetos



tradicionais do que dos projetos com impacto social, que tem margens reduzidas. Assim, a principal variável a ser equilibrada entre os objetivos é o tempo de dedicação para cada área, que pode contar com mais alternativas na priorização, como contratação de terceiros ou negociação e flexibilização de prazos.

**Quadro 13 - Resumo Questionário e Entrevista 4 - Vídeos para ONG's e empreendedores sociais**

Duração da entrevista:	45 min	Número de Sócios:	2	Recebeu Investimento Externo?	Não
Principal meio de gerar impacto social:	Produzir vídeos para organizações sociais, buscando valorizar as entidades, os empreendedores e fortalecer a causa em que atuam.				
Principal desafio, tensão ou <i>trade off</i> identificado:	Equilibrar o tempo dedicado aos projetos com objetivos sociais e margens reduzidas, com a dedicação aos projetos que não geram impacto social, mas garantem a perenidade da organização como um todo.				
Principais variáveis do ambiente citadas:	Valores e aspirações dos proprietários e funcionários; Organizações sociais (clientes) e seus financiadores; empresas clientes de projetos “tradicionais”.				

Fonte: Elaborado pela autora.

#### **4.3.5 Entrevistado 5 – Sistema operacional assistivo para inclusão digital de pessoas com deficiência visual**

O quinto entrevistado foi o sócio-gestor de uma empresa que desenvolve sistemas assistivos para que pessoas com deficiência visual consigam utilizar o computador com todas as suas funcionalidades. Os dispositivos de ampliação de tela (para pessoas com visão comprometida) e de leitura de tela (para pessoas com perda total de visão) foram desenvolvidos em plataformas de *software* livre, para garantir baixíssimo custo à solução (atualmente existem dispositivos com finalidade semelhante a preços acima de R\$ 4 mil e/ou que dependem de sistemas operacionais licenciados de alto custo). A organização foi acelerada pela Artemísia, e tanto a organização quanto o empreendedor já receberam prêmios de destaque na área de negócios sociais. A criação da organização está diretamente relacionada à história do empreendedor, que perdeu a visão na adolescência. Apesar das dificuldades, o acesso às tecnologias assistivas no exterior permitiu que o empreendedor se desenvolvesse e atingisse destaque em áreas de atuação profissional sem nenhuma relação com a cegueira, como

sociologia e relações internacionais. A partir daí, seu desejo foi levar esse acesso a outras pessoas com a mesma dificuldade.

A organização foi criada em 2007 e formalizada em 2010. Pertence a dois sócios, um deles o entrevistado. Conta com três colaboradores fixos e trabalha com mais sete a nove consultores, contratados por projeto. A organização está na faixa de faturamento anual entre R\$ 100 mil e R\$ 500 mil, e já recebeu investimento externo, de fundo de investimento voltado ao impacto social. O fundo busca o retorno do valor investido, porém sem remuneração sobre o capital, o que permite que os lucros sejam reinvestidos na operação. Ao longo da entrevista, o empreendedor demonstrou dar bastante valor a este alinhamento de objetivos com seus investidores. Apesar de a solução poder ser vendida diretamente para o usuário final, os principais clientes da organização são institutos, fundações e governo, alinhados aos planos de escalabilidade da solução e acesso.

A missão da organização é melhorar o acesso à educação e ao emprego para pessoas com deficiência visual, por meio da tecnologia, capacitação e apoio técnico. A organização não possui visão declarada, porém almeja um crescimento que lhe permita chegar a algo entre 20 mil e 50 mil pessoas beneficiadas em cinco anos, o que, segundo o entrevistado, é um número bastante significativo para esta população.

Para o entrevistado, o sucesso da organização está totalmente associado ao impacto social gerado, e não com o resultado financeiro. O lucro é o mínimo necessário para atrair investidores, e o impacto é o foco principal. Todo o lucro que não for necessário devolver para investidor, é reinvestido na organização, buscando ampliar o alcance de seu impacto social. O alinhamento de objetivos com os investidores se mostrou essencial, pois estes demandam apenas o capital de volta sem juros, para investirem em outras iniciativas também de impacto social.

Além do papel do ator Investidores, outros fatores que se destacam como determinantes para o sucesso da organização, segundo o entrevistado, é o acesso a pessoal técnico qualificado, especialmente desenvolvedores. Com relação ao papel do governo, a qualidade dos processos de análise de compras foi citada novamente. A vulnerabilidade a *lobby* de grandes empresas, dominantes dos sistemas operacionais, ou falta de preparo técnico para analisar adequadamente as implicações de utilização de *software* livre, são obstáculos citados pelo

empreendedor para aumentar o alcance da solução. O entrevistado destaca que, em processos de licitação em que as regras são mais técnicas e abrangentes (mais “sábias”), a organização acaba ganhando.

Com relação ao ambiente econômico, o entrevistado ressalta que a organização nunca fez uma relação direta, então não tem uma opinião específica formada sobre o impacto de uma eventual instabilidade econômica sobre o seu negócio. Poderia até ter um efeito positivo, uma vez que as pessoas e as organizações tenderiam a buscar mais eficiência e menor custo, e a solução se mostraria mais atrativa, ou as grandes empresas poderiam reduzir gastos em *lobby*. O ambiente político em geral e lançamento de editais específicos, são as variáveis do ambiente monitoradas mais de perto pela organização, ainda que de maneira não sistemática.

Do ponto de vista de Organização, o entrevistado destaca que, para a composição da sua equipe, prioriza o conhecimento técnico, habilidade de trabalhar em equipe e flexibilidade das pessoas, mas gostaria de ter mais pessoas com deficiência visual na equipe: “Eu tento <priorizar candidatos com situação social desfavorável na contratação>! Uma das coisas que gostaríamos é ter mais pessoas com deficiência visual na equipe. Mas é difícil, as vezes achamos candidatos com a atitude certa, mas sem a formação ou capacitação necessárias”. Disposição em aprender coisas novas, trabalhar em diferentes áreas e desenvolver diferentes atividades são importantes em função do porte da organização e do foco em projetos. No passado, atraía pessoas que se identificavam com a missão, mas hoje percebe esta identificação como um benefício, não como um requisito. O entrevistado também destacou o desejo de ter mais pessoas com deficiência visual na equipe, porém ainda é difícil encontrar pessoas com a formação e capacitação necessárias.

A cerca do grupo Pertencer (identidades divergentes), o entrevistado relatou que nunca vivenciou divergências estratégicas na liderança da organização, especialmente referentes a buscar mais resultados financeiros ou sociais, pois sempre valorizaram esta compatibilidade de prioridades com as pessoas com quem se relacionam.

Já no equilíbrio entre curto prazo e longo prazo, visualiza algumas decisões de projetos em que precisa priorizar o lado financeiro para equilibrar o caixa, mas nunca estrategicamente. No dia a dia, o entrevistado percebe que não dá para ser totalmente fanático com o planejamento de médio e longo prazo. Como exemplo, o entrevistado citou um projeto em

que parte do sistema de voz não estava disponível em *software* livre e foi necessário comprar de um sistema pago, o que limitou a distribuição da solução, e conseqüentemente seu impacto social, mas naquele momento o custo e prazo de desenvolvimento interno em linguagem livre seriam inviáveis.

Como fatores que interferem positiva ou negativamente para garantir este equilíbrio, o entrevistado relata que ter projetos contratados com prazos longos facilita, apesar de a maioria dos clientes preferirem contratos curtos. E garantir valores e aspirações alinhados, não apenas internamente, mas também com parceiros, consultores, clientes, faz muita diferença. Os institutos e fundações (nacionais e internacionais) têm papel de destaque para a organização na distribuição, mas no apoio ao desenvolvimento, o empreendedor ainda percebe pouca disposição ou pouco preparo em investir em tecnologia. O empreendedor citou o exemplo de um edital de uma agência de fomento, em que, para conseguir o financiamento, o projeto precisava destinar ao menos 50% dos recursos para *hardware*, o que é incompatível com o desenvolvimento tecnológico de *software*.

Em geral, a principal tensão identificada durante a entrevista foi que, para desenvolver uma solução escalável, independente e de baixo custo, a solução funciona em *software* livre que, por outro lado, possui barreiras de aceitação inerentes à sua própria indústria, independente das características de um negócio social. O empreendedor apontou a falta de compreensão das vantagens estratégicas do produto, tanto por fundações quanto por esferas do governo, como um de seus principais desafios. As notícias sobre o escândalo de espionagem dos Estados Unidos sobre o governo brasileiro gerou um efeito positivo sobre as implicações de se utilizar *softwares* com código fechado como plataforma computacional dominante, porém este efeito foi pontual.

Como efeito positivo, o empreendedor destacou que os prêmios recebidos de institutos, fundações ou outros atores relacionados ao impacto social, a boa reputação e o preço competitivo têm alimentado o sucesso da organização.

**Quadro 14 - Resumo Questionário e Entrevista 5 - Sistema operacional assistivo para inclusão digital de pessoas com deficiência visual**

Duração da entrevista:	65 min	Número de Sócios:	2	Recebeu Investimento Externo?	Sim
Principal meio de gerar impacto social:	Desenvolve tecnologias assistivas para inclusão digital (e no mercado de trabalho) de pessoas com deficiência visual				
Principal desafio, tensão ou <i>trade off</i> identificado:	Trabalhar com uma solução que minimiza o custo para o usuário final, gerando maior potencial de impacto no longo prazo, porém maior dificuldade de comercialização no curto prazo; <i>versus</i> trabalhar com uma solução de maior custo para o usuário final, com menor potencial de impacto social no longo prazo, porém mais fácil de vender no curto prazo. (Apesar do <i>trade off</i> identificado, vale destacar que a organização está estrategicamente alinhada na primeira alternativa).				
Principais variáveis do ambiente citadas:	Valores e aspirações dos proprietários, funcionários e investidores; Fundações e governo (como clientes e apoiadores). Ambiente tecnológico (características da indústria do software livre).				

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3.6 Entrevistado 6 – Soluções digitais divertidas para aprender inglês gastando pouco

O sexto entrevistado foi o sócio-gestor de uma empresa que desenvolve sistemas (*games* e aplicativos) para a aprendizagem do idioma inglês, de forma divertida, acessível e de baixo custo para o usuário. A organização foi acelerada pela Artemísia e já recebeu investimento externo de anjos (não necessariamente focados em investimento de impacto).

A organização pertence a 4 sócios, um deles o entrevistado. Existe há 3 anos, conta com cerca de 20 colaboradores e tem faturamento anual na faixa entre R\$ 500 mil e R\$ 2 milhões. Não possui missão e visão formalizadas, mas sua ambição é permitir que milhões de pessoas aprendam inglês se divertindo. O principal produto que a organização pretende vender diretamente para o usuário final, e então impactar milhões de pessoas, é um *game on line* em que o usuário vai aprendendo inglês interagindo com experiências de viagem e ainda está em fase de desenvolvimento. Porém, a organização já conta com um portfólio de soluções voltadas para o ensino de inglês, e tem faturamento gerado especialmente com projetos para empresas ou redes de escolas.

Na visão do entrevistado, sucesso para a sua organização é milhões de brasileiros aprendam inglês através da solução da organização. O entrevistado ressalta que aprender inglês impacta significativamente a vida de pessoas de baixa renda em duas dimensões. A primeira é a relação direta com incremento de renda, ao ampliar o número de oportunidades profissionais a que a pessoa está apta a exercer: “Falar inglês faz toda a diferença na vida da pessoa, pois ela pode trabalhar com empregos muito mais qualificados e que pagam melhor”, conforme o entrevistado. A segunda dimensão está relacionada à redução de assimetria de informações entre pessoas de maior e menor poder aquisitivo, pois o conhecimento do idioma inglês permite que a pessoa tenha acesso a muitas fontes adicionais de informação.

Inicialmente, o entrevistado não visualiza um *trade-off* entre performance dos objetivos financeiros e sociais da organização, porque quanto mais pessoas adquirirem o produto, maior será o impacto social gerado e também o resultado financeiro. Contudo, a organização ainda não realiza um acompanhamento para identificar a faixa de renda ou classe social de seus usuários – ainda que deseje, no médio e longo prazo, que a maioria venha das classes C, D e E. A precificação do produto principal ainda não está definida, mas deve girar entre R\$ 15,00 e R\$ 30,00 por mês, já que tem acesso a estudos que indicam que as classes C, D e E teriam disposição para pagar cerca de R\$ 15,00 por mês em educação complementar. Faz parte da estratégia da organização ter também outros produtos menos completos, porém disponibilizados de forma gratuita, que podem trazer impacto social, além de gerar *leads* (clientes potenciais) para o produto principal.

Como variáveis do ambiente que interferem diretamente no sucesso da organização, o entrevistado cita o ambiente interno – valores e aspirações dos sócios e dos funcionários – como muito relevante, pois o alinhamento com a causa é fundamental para o andamento dos projetos em geral. Este alinhamento mostra-se importante não apenas entre os proprietários e funcionários, mas também entre os investidores. Nem todos os investidores da organização valorizam o impacto social da mesma forma que os sócios, o que pode gerar algumas tensões, como decisões em que os sócios precisam sobrepor sua opinião em relação à dos investidores para manter o foco no objetivo social. Sobre o ambiente político e econômico, o entrevistado avalia que impactam, mas que enxerga o sucesso da organização dependendo muito mais de suas próprias capacidades, decisões e ações do que do macro-ambiente. O entrevistado cita alguns possíveis efeitos de dificuldades no cenário econômico, porém, ressalta que eles não

seriam determinantes para o sucesso ou fracasso. Por exemplo, instabilidade econômica gerando fuga de investimentos do Brasil ou de países emergentes em geral poderia dificultar a capitalização da organização. Por outro lado, poderia aumentar a demanda das pessoas por melhorar sua qualificação.

A organização não tem monitoramento formal do ambiente, mas os empreendedores acompanham de perto o mercado de ensino de inglês e de tecnologias de aprendizado, e busca ativamente informações sobre novidades nestas áreas no Brasil e no exterior. O macro ambiente (política e economia) acompanha esporadicamente, através da internet e noticiários.

Quanto as variáveis associadas à dinâmica interna da organização, o empreendedor ressalta que a organização é formada por pessoas bastante jovens, e valoriza essencialmente a vontade de aprender de seus funcionários. Apesar de já contar com cerca de 22 pessoas, a equipe, especialmente de execução, pode ser considerada júnior. Neste cenário, o potencial e disposição para aprender novas atividades e desenvolver novas habilidades são mais importantes do que a experiência prévia. A identificação com o negócio da empresa também é valorizada, principalmente porque é um fator que ajuda a reter as pessoas e manter um *turn over* (rotatividade de pessoas na organização) baixo. O empreendedor cita a paixão por inglês, por *games*, ou por educação, como formas de identificação da equipe com o negócio. Já a origem ou situação social do candidato não é uma variável considerada, nem para contratar, nem para rejeitar o candidato. Se o candidato tem identificação com a causa e potencial de aprendizado, são estes fatores que irão pesar na contratação.

A identificação com a causa é fundamental para lidar com as situações associadas a tensões de “Pertencer”. O entrevistado vivencia situações de divergências entre os líderes em determinadas decisões, como definições acerca de estratégias de produto, comunicação e evolução do negócio, mas vê de forma positiva, como parte da construção da organização. Especificamente quanto a definições que impactem o retorno financeiro ou social no negócio, o entrevistado afirma que os sócios são bastante consistentes. Quanto aos investidores, afirma que poderia haver divergências mais estratégicas caso a organização tivesse um conselho com a participação destes. Por exemplo, na definição da precificação do produto, alguns investidores acreditam que a organização deveria mirar um público de maior poder aquisitivo.

Analisando o alinhamento entre decisões de curto e longo prazo, o entrevistado confirma que

já precisaram tomar decisões para garantir a sobrevivência da organização no curto prazo, que não estavam totalmente alinhadas com a missão no longo prazo, mas também não eram contrárias ao propósito social. Por exemplo, apesar de acreditarem que o melhor formato para o usuário é o jogo *on line* sobre viagens, totalmente escalável, optaram por investir também em um produto mais simples, desenvolvido junto com um parceiro e distribuído através de *lan houses*, que traria retorno financeiro mais rápido. O produto não ia contra o propósito da organização, mas também não era o ideal no longo prazo. De certa forma foi um desvio de foco, mas a parceria desenvolvida poderia trazer uma estabilidade financeira positiva para o desenvolvimento do produto principal. E posteriormente o público da *lan house* também poderia contribuir para a avaliação da aderência do jogo sobre viagens às classes C, D e E.

**Quadro 15 - Resumo Questionário e Entrevista 6 - Soluções digitais divertidas para aprender inglês gastando pouco**

Duração da entrevista:	60 min	Número de Sócios:	4	Recebeu Investimento Externo?	Sim
Principal meio de gerar impacto social:	Oferecer solução <i>on line</i> completa e divertida para o aprendizado do idioma inglês, a baixo custo.				
Principal desafio, tensão ou <i>trade off</i> identificado:	Exceto por algumas tensões pontuais com investidores que não tem identificação com a missão social (“Pertencer”), a organização não visualiza um <i>trade-off</i> significativo em sua operação. Porém, vale ressaltar que a organização ainda não mede o alcance de suas soluções nas classes C, D e E.				
Principais variáveis do ambiente citadas:	<i>Stakeholders</i> (investidores e parceiros estratégicos), valores e aspirações dos sócios e funcionários.				

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3.7 Entrevistado 7 – Agência e Escola de Comunicação

O sétimo entrevistado foi o sócio-gestor de uma escola e agência de comunicação, que promove a inclusão de jovens de baixa renda em um mercado de alta qualificação. De um lado, a escola de comunicação oferece cursos na área, tanto para os jovens da comunidade quanto em parceria com outras organizações. Em paralelo, a agência de comunicação desenvolve projetos para empresas e entidades sociais, nas áreas de assessoria em comunicação, formação de público e mobilização social e comunitária. Além de gerar os recursos que garantem a sustentabilidade da escola, a agência de comunicação é uma



oportunidade de vivência profissional e geração de renda para a comunidade por meio de estágios para os alunos. A criação da escola está intrinsecamente ligada à história pessoal do jovem empreendedor entrevistado, de superação dos desafios na região através do estudo, acesso a novas tecnologias, apoio de pessoas próximas. A organização existe há dois anos, porém está se formalizando juridicamente neste ano. É composta por 2 sócios e 7 colaboradores, está na faixa de faturamento anual abaixo de R\$ 500 mil, e não recebeu investimento externo.

A missão declarada da organização é facilitar ambientes de transformação usando as Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC's. A visão declarada está em fase de construção, porém, o entrevistado tem um entendimento claro do que espera para a organização daqui a 10 anos. Inicialmente, o principal objetivo institucional é, em 5 anos, ter sua equipe técnica 100% constituída por jovens formados pela própria organização. Daqui a 10 anos, pretende fazer uma retrospectiva junto com os outros agentes locais (comunidade, equipe, alunos, ex-alunos, parceiros) dos resultados atingidos, não apenas do ponto de vista da organização, mas também destes agentes, e promover um debate sobre a continuidade e formato da organização para os anos seguintes. Um resultado do qual já se orgulha é que ex-alunos já criaram 3 novas produtoras ou agências de comunicação, que desenvolvem projetos na mesma região. O que poderia ser visto como mais concorrência é na verdade um dos principais objetivos da organização. Por isso, o entrevistado avalia que este formato de atuação deve durar pelos próximos 10 anos, e então ele deve ser reformulado de acordo com as futuras necessidades daquele ambiente.

Ao avaliar as variáveis do ambiente que interferem no sucesso da organização, os efeitos se confundem, pois impactar o ambiente é o principal determinante de sucesso da organização, como gerar novos concorrentes na região. Pensando apenas nesta região de atuação, os principais *players* são as novas produtoras criadas por ex-alunos. O entrevistado entende que elas podem diminuir o fluxo de novos clientes, porém, também podem gerar demanda para formação de empreendedores, novos tipos de projetos, como consultorias, além de potencializar o desenvolvimento econômico na região. A organização não tem projetos ou parcerias com instituições governamentais, mas vê como uma oportunidade, e tem se aproximado de representantes da câmara municipal.

O entrevistado entende tanto o ambiente “geográfico” quanto as variáveis mais macro como

bastantes relevantes para a organização, e aponta que monitorar o ambiente de forma mais estruturada faz parte de um movimento mais amplo de profissionalização que está promovendo na organização, junto com outros processos de planejamento e gestão estratégica. Atualmente, acompanha de perto as tecnologias relacionadas à educação e comunicação através de participação de seminários, congressos, *workshops*.

Sobre a composição da equipe, o entrevistado ressalta que a equipe de educadores fixa foi composta buscando diferentes perfis, porém com foco na empatia com os alunos: “É importante conseguir se colocar no lugar do outro, e entender o mundo periferia como um espaço criativo, de construção, sem ficar diferenciando do mundo centro”. O entrevistado explica que pessoas que vão trabalhar na organização com a visão de estar indo “salvar” os jovens, os veem como “carentes”, não combinam com o ambiente construído nas salas de aula e nos projetos. É importante reconhecer aqueles jovens como pessoas inteligentes e com potencial criativo, que precisam de ferramentas e facilitadores para explorar este potencial como qualquer outro jovem, não como pessoas que precisam de “ajuda”.

No processo de contratação de pessoas, o entrevistado ressalta que a origem ou situação social do candidato não é um critério. Porém, na sua experiência, a história de cada um faz diferença na composição do todo, que envolve tanto as características técnicas quanto a identificação do candidato com os valores da organização. E lembra que, no longo prazo, faz parte de seus objetivos que toda a equipe seja formada por ex-alunos.

Sobre divergências nas decisões estratégicas ou entre grupos na organização, o entrevistado avalia que vivenciou no passado, quando priorizaram excessivamente a capacidade técnica das pessoas que formavam a equipe. Foi necessário então, um realinhamento de identidade e algumas mudanças na equipe. Atualmente, percebe a organização bastante alinhada nas ações e decisões estratégicas, que buscam o retorno financeiro como meio para garantir o objetivo principal, o impacto social local.

Sobre situações em que a organização precisa tomar decisões de curto prazo que divergem de planos de longo prazo, o entrevistado afirma que já precisaram priorizar o resultado financeiro de curto prazo, mas não entende como uma situação recorrente. Citou dois exemplos. Há algum tempo atrás, precisaram abrir mão do lançamento de uma revista local, que era um sonho da organização, para comprar alguns equipamentos e suprimentos de uso mais imediato

em um curso. Em contrapartida, citou também um momento no passado, em que uma grande empresa de telecomunicações ofereceu a eles um investimento financeiro significativo, desde que eles não se relacionassem com outras empresas de telecomunicações. Os sócios entenderam que esta limitação poderia interferir em futuros projetos e optaram por abrir mão do investimento. Naquele momento foi uma decisão difícil, mas posteriormente se mostrou acertada, pois um dos maiores projetos que realizaram foi em parceria com uma fundação de outra grande empresa de telecomunicações.

**Quadro 16 - Resumo Questionário e Entrevista 7 - Agência e Escola de Comunicação**

Duração da entrevista:	50 min	Número de Sócios:	2	Recebeu Investimento Externo?	Não
Principal meio de gerar impacto social:	Formar e integrar jovens qualificados no mercado de trabalho				
Principal desafio, tensão ou <i>trade off</i> identificado:	No passado, o principal desafio foi o alinhamento dos objetivos estratégicos entre os membros da organização. Atualmente, não percebe um trade-off ou tensão específicos significativos.				
Principais variáveis do ambiente citadas:	Valores e aspirações dos proprietários e funcionários; População local (jovens, famílias, organizações); Clientes (empresas, organizações sociais, fundações).				

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3.8 Entrevistado 8 – Plataforma de Incentivo à Leitura no ensino infantil

O oitavo entrevistado foi o sócio-gestor de uma plataforma de incentivo a leitura para crianças no ensino infantil. A plataforma conta com mais de 7 mil livros disponíveis para leitura e interação através de perguntas sobre o livro, as histórias e os personagens com *ranking* de pontuação (*quizes*) e outras ferramentas de *gamification* (práticas utilizadas em jogos), que tornam a leitura mais atraente para a criança. O produto é vendido principalmente para escolas públicas e privadas, mas também pode ser vendido diretamente para pessoas físicas. A organização é uma empresa privada, constituída por 3 sócios e 3 colaboradores; existe formalmente há dois anos, está ainda em fase pré-faturamento e é localizada na cidade de São Paulo. O investimento inicial, especialmente em conteúdo (digitalização dos livros e desenvolvimento dos *quizes* específicos adequados às idades referentes para cada livro), foi realizado pelos sócios com capital próprio, a organização não recebeu recursos externos.

Apesar de estar em fase de pré-faturamento, o programa já foi implementado em diversas escolas, que perceberam resultados como aumento significativo da frequência na biblioteca e nas salas de computação.

A missão da organização é prover sistemas digitais com conteúdo educacional de alta qualidade, de maneira divertida e em larga escala, gerando resultados mensuráveis no aprendizado dos usuários. Como visão, os sócios acreditam em uma sociedade mais justa e próspera através da educação, e pretendem que a organização seja referência em trazer inovação e diversão para a educação em escala mundial.

Sobre sua visão de sucesso, o entrevistado aponta que, no curto prazo, sucesso será garantir a viabilidade econômico-financeira da empresa; no médio prazo, querem impactar significativamente os indicadores de cada escola cliente; e no longo prazo, a educação no Brasil como um todo. Um indicador que o entrevistado gostaria de utilizar para avaliar o sucesso da organização no médio prazo é a Prova Brasil (avaliação bienal em escolas públicas, com resultados por escola); e no longo prazo, seria o *ranking* do PISA (Programa Internacional de Avaliação de Alunos), em que atualmente o Brasil ocupa a 55ª posição entre 65 países avaliados, no desempenho de “Leitura”. Apesar de monitorar informalmente estes indicadores, a organização ainda não tem metas quantitativas definidas, mas pretende fazê-lo, além de criar indicadores próprios. Do ponto de vista financeiro, tem alguns cenários para visualizar como se dará a sustentabilidade da organização no longo prazo. Um entendimento em comum em todos os cenários é trabalhar com um custo por aluno reduzido, que facilita a venda para escolas públicas, assim como depende do potencial volume de compras destas escolas para a sustentação financeira.

Ao analisar as variáveis do ambiente que interferem no sucesso da organização, o entrevistado reflete que tudo começa pelo investimento do Brasil em educação. Não vê prioridade no momento atual, além da vulnerabilidade das políticas públicas à agenda política de curto prazo. Exemplifica ressaltando que não conseguiram trabalhar com escolas estaduais neste ano por causa das eleições. Em contrapartida, acredita que medidas como o pacote que aumenta o volume de recursos governamentais para educação devem trazer novo fôlego ao mercado. Hoje, para adquirir o programa da organização, uma escola pública precisa deixar de comprar outros livros, então, com o aumento de orçamento das escolas, elas conseguiriam adquirir o programa sem precisar abrir mão da compra regular de livros. Outro ponto é que a

escola precisa ter computadores e acesso à internet, o que hoje é uma barreira significativa em escolas públicas. Com mais orçamento, o entrevistado avalia que as escolas também investirão mais em inclusão digital. Assim como outros entrevistados que atuam com soluções inovadoras em educação, o empreendedor entende que a concorrência se dá mais pela disponibilidade de orçamento do que por outros *players* com propostas semelhantes. Apesar de não ter recebido investimento externo, o entrevistado acredita na importância de institutos e fundações no apoio a projetos junto a escolas públicas, e tem participado de editais relacionados ao uso de novas tecnologias em educação. A última variável do ambiente citada pelo entrevistado foram os professores, que tem um papel distinto para a organização: não são as pessoas para quem o sistema é desenvolvido (as crianças), nem as pessoas que decidem sobre a compra (os diretores das escolas). Mas são os principais fomentadores do produto, e seu grau de conservadorismo ou motivação para adotar a solução em sala de aula que são determinantes para o sucesso da organização.

Ao avaliar o monitoramento sobre estas variáveis, o entrevistado aponta que o principal acompanhamento realizado pela organização se dá sobre os indicadores gerais em educação. As pesquisas recorrentes, como o Censo Escolar Anual, foram mapeadas e são acompanhadas periodicamente, além de um acompanhamento informal de notícias na área.

Sobre a composição da equipe da organização, o entrevistado afirma que a principal característica das pessoas é o entusiasmo pela ideia. O conhecimento técnico é importante, já que a organização é pequena e precisa ser eficiente, mas a motivação de trabalhar pela causa é insubstituível. Com a mesma certeza, o entrevistado afirma que não é um pré-requisito que um candidato venha de uma situação social desprivilegiada, mas este fator seria sim considerado para contratação em relação a outros candidatos.

Na reflexão sobre divergências entre os líderes nas decisões estratégicas na organização, especialmente sobre valorizar mais o resultado social ou financeiro, o entrevistado afirma que neste momento todos tem a consciência de que é necessário buscar a viabilidade financeira: “Agora, depois de três anos juntos de estrada, estamos na mesma página. Temos determinado valor disponível para esta fase, e precisamos alocar de forma a tirar o máximo resultado possível”. Além do tempo de trabalho conjunto, o entrevistado aponta que as experiências pelas quais passaram foram fundamentais para sintonizar os objetivos e expectativas de todos os sócios. Irem para as escolas, ver o programa funcionar e o impacto gerado no dia a dia da

classe, construiram juntos a missão e a visão do negócio, foram experiências marcantes no fortalecimento do time.

A necessidade de garantir a sustentabilidade financeira no curto prazo faz com que a organização precise tomar frequentemente decisões que divergem dos planos de longo prazo, mas o entrevistado não percebe tensão entre os membros da organização nestas situações, já que o grupo está alinhado. Como exemplo, cita a postergação de desenvolvimentos de funcionalidades sistêmicas que julgam importantes para o impacto social para reduzir gastos no curto prazo. Outra situação é a decisão sobre o prazo do período de gratuidade que oferecem para uma escola testar o produto antes de efetuar a compra. No início, este prazo era de 6 meses, atualmente é 3 meses, e estão considerando uma nova redução.

Em geral, o entrevistado avalia que o maior desafio para equilibrar os objetivos sociais e financeiros é a escalabilidade: atingir um crescimento de clientes que garanta tanto o impacto social, quanto a sustentabilidade financeira. A precificação atual (baixo custo por aluno) é bastante atrativa para escolas particulares, onde estão concentradas as novas vendas e onde o processo de compras é mais simples e ágil. Porém, os sócios acreditam que o volume que possibilita tanto o impacto social quanto o retorno do investimento depende de uma presença importante em escolas públicas.

**Quadro 17 - Resumo Questionário e Entrevista 8 - Plataforma de Incentivo à Leitura no ensino infantil**

Duração da entrevista:	40 min	Número de Sócios:	2	Recebeu Investimento Externo?	Não
Principal meio de gerar impacto social:	Incentivar a leitura na educação infantil e no ensino básico, especialmente em escolas públicas.				
Principal desafio, tensão ou <i>trade off</i> identificado:	O principal desafio é a escalabilidade em escolas públicas, onde busca garantir o volume necessário para a sustentabilidade financeira e onde o impacto social gerado é mais significativo.				
Principais variáveis do ambiente citadas:	Valores e aspirações dos proprietários e funcionários; <i>Stakeholders</i> - escolas públicas e privadas (clientes), professores (fomentadores), institutos e fundações (apoioadores) e governo (políticas públicas de investimento em educação).				

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3.9 Entrevistado 9 – Plataforma de Informações e Educação Financeira

O nono entrevistado foi o proprietário e gestor de um portal de informações e educação financeira, cujo principal público é de pessoas das classes C e D que buscam informações para melhorar suas decisões sobre crédito, endividamento, financiamentos e aplicações. A plataforma disponibiliza informações sobre produtos de crédito, serviços financeiros, calculadoras financeiras, tipos de financiamento e outros, sendo que seu conteúdo é 100% gratuito para os usuários. A remuneração do site vem através de receita de propaganda de instituições financeiras e geração de *leads* (listas de clientes potenciais para terceiros). A organização faz parte do portfólio da aceleradora Artemísia, além de já ter recebido outros reconhecimentos como *startup* transformadora para a educação financeira de consumidores das classes C e D. É uma empresa privada, composta pelo proprietário e 6 colaboradores. Foi criada há 2 anos e meio pelo entrevistado, está na faixa de faturamento anual de até R\$ 100 mil, não recebeu investimento externo e fica localizada na cidade de São Paulo. Sua missão já formalizada é “Transformar a vida financeira de milhões de brasileiros” e sua visão é “Ser a marca de confiança para assuntos financeiros pessoais”.

O entrevistado define sucesso para a organização como sendo atingir um modelo escalável que impacte o maior número de pessoas possíveis. Possui objetivos quantificados, mais para o curto prazo. São eles: atingir o ponto de equilíbrio financeiro neste ano e atingir 1 milhão de visitas ao site mensalmente. Não tem uma meta de percentual de visitas de pessoas das classes C, D e E, porém, possui ferramentas para acompanhar este indicador, para garantir a aderência do conteúdo do site. Ressalta que, atualmente, a maioria dos usuários são mulheres, acima de 25 anos, das classes C, D, e E. Complementa que, das classes A e B, a maioria dos usuários são homens. Explica que essa diferença reflete o perfil geral dos chefes de família em cada classe.

Avaliando as variáveis do ambiente que interferem no sucesso da organização, o entrevistado entende que, como a empresa é pequena, depende mais da sua própria capacidade de acertar e fazer acontecer do que da economia ou de variáveis políticas. Percebe alguns obstáculos no ambiente tributário, independentes de ser ou não um negócio social, como ter que pagar altos impostos mesmo em fase embrionária, relacionados ao desenvolvimento de pequenas empresas no Brasil. Refletindo sobre o ambiente concorrencial, o entrevistado avalia que tem

um impacto reduzido, talvez seja até positivo. Como uma de suas principais expectativas de receitas é a venda de *leads* para bancos e financeiras, uma proposta nova no Brasil, acredita que novos concorrentes ajudariam a criar o mercado, ao invés de reduzir a fatia de mercado da organização.

Na composição da equipe da organização, o entrevistado aponta como principal característica a capacidade de execução, saber “botar para acontecer”. A identificação com a missão social conta pontos a favor, mas não é um fator determinante, pois acredita que é mais fácil desenvolver essa identificação posteriormente do que competência técnica. Também não considera a origem ou situação social do candidato como um fator relevante para contratação.

Sobre a existência de divergências entre os líderes nas decisões estratégicas na organização, especialmente entre valorizar mais o resultado social ou financeiro, o entrevistado comenta que já vivenciaram estas divergências, mas hoje em dia já chegaram a diretrizes que avaliam ser um meio termo equilibrado. Aponta que as principais situações de divergência foram quanto a mostrar ou não propaganda (principal fonte de receita do site) de produtos financeiros com juros elevados, por exemplo, empréstimo pessoal. Hoje em dia, estão alinhados que devem, sim, mostrar propaganda destes produtos, oferecendo em paralelo a melhor qualidade de informação sobre eles, até porque a pessoa poderia adquirir o produto através de outras fontes, com entendimento falho das implicações. Definiram a isenção editorial em relação a empresas anunciantes como a forma de garantir que oferecem a melhor informação para o usuário, sem limitar as alternativas de sustentação financeira.

Sobre as variáveis do ambiente que interferem nestas situações, aponta os grandes bancos como um *stakeholder* com quem ainda não sabem lidar. O site apresenta frequentes comparações entre eles, mostram quais cobram maiores tarifas, diferenças de taxas de juros nos diversos tipos de empréstimos, etc.. Como são poucos, as comparações ficam bastante específicas. Em paralelo, são potenciais clientes de propaganda importantes para o site, o que poderá gerar uma relação delicada. Por enquanto, ainda não buscaram esta fonte de receitas.

Ao avaliar situações em que pesam decisões de curto prazo (para sobrevivência) que divergem de planos de longo prazo, o entrevistado ressalta que o principal exemplo são as decisões de propaganda no dia a dia, decorrentes das diretrizes estratégicas definidas pela organização, para as quais já têm critérios alinhados.



Em geral o entrevistado avalia que o principal desafio para a organização é a sustentação financeira. A escalabilidade na internet depende de conteúdo gratuito, o que faz com que o modelo de monetização seja complexo.

**Quadro 18 - Resumo Questionário e Entrevista 9 - Plataforma de Informações e Educação Financeira**

Duração da entrevista:	45 min	Número de Sócios:	1	Recebeu Investimento Externo?	Não
Principal meio de gerar impacto social:	Munir pessoas das classes C, D e E com melhores ferramentas e informações sobre produtos financeiros e endividamento, para que possam tomar melhores decisões para sua vida financeira.				
Principal desafio, tensão ou <i>trade off</i> identificado:	Para que o conteúdo seja gratuito, precisa de receita de propaganda. A monetização com propaganda implica ter anúncios não apenas de produtos ou instituições financeiras com taxas reduzidas, mas também de produtos ou instituições que nem sempre são os melhores para o consumidor (e que também investem mais em propaganda <i>on line</i> do que os primeiros).				
Principais variáveis do ambiente citadas:	Usuários (especialmente chefes de família das classes C, D e E); Bancos e instituições financeiras anunciantes.				

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3.10 Entrevistado 10 – Escola privada de qualidade e baixo custo

O décimo entrevistado foi o sócio-gestor de uma escola de educação infantil, ensino fundamental e médio, que tem como proposta oferecer educação de qualidade com custo acessível às famílias das classes C e D, na cidade de Osasco, em São Paulo. A organização é composta por um sócio majoritário, que foi entrevistado, um sócio minoritário (a esposa do empreendedor entrevistado) e 42 colaboradores. Existe há apenas um ano e meio e tem faturamento anual na faixa até R\$ 100 mil. Não recebeu investimento externo, os recursos aportados vieram de capital próprio e financiamento bancário. Como ainda não atingiu o ponto de equilíbrio financeiro, outros negócios do empreendedor tem tido recursos direcionados para a manutenção da escola.

Segundo o entrevistado, a missão da organização é “Promover o desenvolvimento integral das crianças e jovens, contemplando a tríade do educador Pestalozzi: cabeça, coração e mão”. A

sua visão consiste em ser uma escola que oferece efetivamente educação de qualidade a preços bem acessíveis e com "lucro civilizado", capaz de garantir sua sustentabilidade e autopeiose.

O entrevistado define como sucesso para a organização conseguir oferecer educação popular de qualidade, com preço bem acessível, e de modo sustentável no longo prazo. O entrevistado avalia que o sucesso da organização está intrinsecamente relacionado com o ambiente, pois é justamente a ascensão da nova classe média que gera a necessidade e a viabilidade de uma educação privada de qualidade e baixo custo. Especialmente na região da escola, a renda média familiar é de R\$ 2.300,00, é muito difícil para uma família manter 1, 2 ou 3 filhos em uma escola particular tradicional. A escola pública ainda enfrenta muitos desafios, com professores estressados, desmotivados, salas lotadas com mais de 40 alunos, etc. A questão da violência também afeta, a organização já recebeu alunos que sofreram algum tipo de violência na escola pública, os pais tiraram o filho da escola, em algum caso ficaram meses sem aula, até encontrar a organização em questão como alternativa.

A percepção da comunidade local também é um fator importante para a organização. Outras 4 escolas funcionaram no mesmo endereço e não deram certo, o que gerou uma preocupação dos pais, de que as escolas lá não duram. Reverter esta opinião, mostrar que a escola é boa, tem competência técnica, administrativa, capital para suportar o início, é um dos desafios que têm enfrentado.

Avaliando o ambiente interno, ressalta que os filhos dos funcionários estudam na escola com bolsa integral e os funcionários valorizam muito a conquista de ter os filhos em uma boa escola. Assim, a organização busca ativamente contratar pessoas que valorizem este benefício. Do ponto de vista de aspirações dos proprietários, entende que são apenas os responsáveis legais, não se veem como donos, pois desejam que a organização se perpetue independentemente deles. Mas complementa que é realizador ver uma escola boa com preço acessível, saber que está ajudando aquelas crianças a se tornarem bons pais e mães de família, é um valor herdado da carreira de professor. Lembra que uma vez levou o filho ao médico e sentiu grande satisfação ao ver que o pediatra era seu ex-aluno.

Avaliando a relação com o ambiente político, ressalta que apenas agora começaram a se aproximar da câmara municipal. Porém, destaca que é necessário acompanhar os movimentos

na área, pois podem gerar mudanças. Neste momento, estão mais buscando informações do que uma ação específica.

O entrevistado afirma que não faz um monitoramento formal das variáveis do ambiente, mas lembra de que a pequena empresa se confunde com o pequeno empreendedor. Ou seja, quando o empreendedor está vendo uma notícia, lendo um jornal, se apropria daquele conhecimento para a empresa. Como empreendedor, busca acompanhar informações sobre a região, como por exemplo, novos apartamentos sendo construídos e outros movimentos ou mudanças significativas.

Na composição da equipe, ressalta a busca por pessoas que gostem e valorizem a educação, materializando isso em ações concretas, execução. Exemplifica que já contrataram mães de alunos que já estavam matriculados na escola, perdendo a receita da mensalidade, mas sabendo que aquela pessoa estava comprometida com a causa. Para a composição da equipe de professores, busca “giz no sangue”, professores que são apaixonados e comprometidos com a profissão. Não considera especificamente a situação ou origem social de um candidato, e sim um perfil de identificação com a causa, experiência e qualificação adequadas, mas sabe que quando o funcionário tem filhos e valoriza que estejam em uma escola boa, isso gera mais comprometimento.

Sobre a existência de divergências entre os líderes nas decisões estratégicas na organização, o entrevistado avalia que o empreendedor precisa ser muito sensível ao conflito e resolvê-lo logo para não gerar afastamento. No seu tipo de negócio, aponta que é comum haver uma separação entre o “grupo” pedagógico e o “grupo” administrativo. Por exemplo, o pedagógico sempre quer reduzir a quantidade de alunos por sala, e o administrativo, aumentar. O empreendedor busca sempre manter o diálogo e ser transparente com as finanças da organização, para jogar luz no problema e não nas divergências. Entre os proprietários, ele ressalta que sua esposa é sócia mais para apoiá-lo do que para participar do dia a dia da organização, então seus conflitos de gestão são mais internos do que entre os sócios. Por exemplo, o nível de risco que vai assumir o nível de endividamento, algumas decisões que demandam “estômago” do empreendedor brasileiro.

Sobre situações que precisam de decisões de curto prazo que divergem de planos de longo prazo, o empreendedor avalia que vivencia com frequência. Houve momentos em que foi

forçado a buscar mais empréstimo, ou, no meio do ano, precisou demitir 5 pessoas para aliviar o fluxo de caixa.

Em geral, avalia que os maiores desafios para a escola são de natureza cultural. A população ainda não valoriza a educação adequadamente. Nas escolas públicas, o mecanismo de promoção automática gerou uma cultura de acomodação e desvalorização do estudo. Às vezes, vê famílias que gastam dinheiro para trocar de carro ou de TV, mas dizem que não tem dinheiro para comprar o material didático.

**Quadro 19 - Resumo Questionário e Entrevista 10 - Escola privada de qualidade e baixo custo**

Duração da entrevista:	50 min	Número de Sócios:	2	Recebeu Investimento Externo?	Não
Principal meio de gerar impacto social:	Oferecer educação de qualidade a custo acessível para pessoas das classes C e D.				
Principal desafio, tensão ou <i>trade off</i> identificado:	Garantir a sustentação financeira no curto prazo de um negócio que tem alto custo mensal desde o início da operação, praticando preços baixos de mensalidade.				
Principais variáveis do ambiente citadas:	Valores e aspirações dos proprietários e funcionários; Características da população na região de atuação.				

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5 DISCUSSÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS

Para analisar e relacionar as informações levantadas nas entrevistas será apresentado inicialmente pontos de destaque sobre as tensões em geral, em seguida a percepção geral dos entrevistados sobre a criticidade das variáveis ambientais e seu monitoramento, e então uma discussão consolidada por tipo de tensão.

### 5.1 Tensões entre Objetivos Sociais e Financeiros

O primeiro ponto relevante a se destacar sobre a percepção dos entrevistados é que todos puderam identificar diferentes tensões entre objetivos financeiros e sociais em suas organizações, ainda que em graus diferentes. Porém, muitas destas tensões foram vistas como situações de amadurecimento da empresa, e passar por elas fez com que os sócios ou equipe se tornassem mais alinhados na estratégia da organização, fosse para garantir o impacto social, fosse para buscar primeiro a sustentabilidade financeira e depois investir mais no impacto.

Ao analisar os resultados de forma geral, também se percebe que dificilmente uma tensão configura um tipo isolado no modelo de Smith, Gonin e Besharov (2013), e que o contexto em que a situação ocorre é essencial para classificá-la. Um bom exemplo é o caso da empresa com a plataforma de livros digitais com gamificação para incentivar a leitura infantil (entrevistado 8). A organização poderia optar por oferecer a solução a um preço mais alto por aluno, voltado principalmente para escolas particulares, que também tem processo de negociação e compras mais ágeis, e assim obter um melhor resultado financeiro de curto prazo; ou poderia optar por um preço por aluno mais baixo, voltado principalmente para escolas públicas, com ciclo de venda mais longo e complexo, porém, com maior impacto social (caminho adotado). Analisando-se pela ótica de que um objetivo de vender mais para escola particular iria trazer mais resultado financeiro e menos impacto social, este exemplo configuraria uma tensão de Performance (tensões que emergem de resultados divergentes). Se houvesse um sócio mais propenso à primeira alternativa e outro mais propenso à segunda alternativa, constituiria uma tensão de Pertencer (tensões que emergem de identidades diferentes entre grupos ou liderança dentro da organização). Se o exemplo fosse analisado

considerando-se que vender só para escola particular a um preço mais alto gera caixa no curto prazo, e que para vender para governo e escolas públicas (gerar mais impacto social), é necessário desenvolver um *know-how* de licitações, cultivar um relacionamento mais próximo a secretarias municipais e estaduais de educação, e estar sujeito a processos mais demorados e complexos, ou seja, há uma curva de aprendizagem e um horizonte de tempo mais longo para atingir resultados significativos, o exemplo configuraria uma tensão de Aprendizagem (tensões que emergem de diferentes horizontes temporais associados a crescimento, escala e flexibilidade *versus* estabilidade e certeza, curto prazo *versus* longo prazo). E se envolvesse questões mais estruturais, como perfil de pessoas a contratar, processos a definir, configuração jurídica, exemplificaria uma tensão de Organização (tensões que emergem por divergências na dinâmica interna).

Esta sobreposição identificada na classificação dos tipos de situação abre a possibilidade de se analisar as tensões entre objetivos sociais e financeiros especificamente em negócios sociais em apenas duas dimensões. A primeira dimensão poderia agregar os tipos Performance e Aprendizagem, que representam situações de divergências no caminhar da organização tanto na ação quanto nas metas e objetivos. E a segunda dimensão poderia conter os tipos Organização e Pertencer, que estão mais relacionados a cultura e valores. Porém, para fins metodológicos desta pesquisa, foi mantida a proposta inicial de Smith, Gonin e Besharov (2013).

As variáveis do ambiente obtiveram papel de destaque tanto como fatores influenciadores (positiva ou negativamente) nas situações de tensão, como participantes envolvidos diretamente nestas situações. Por exemplo, no caso da empresa de cosméticos. Ao mesmo tempo em que tem dentro de sua missão integrar pequenos produtores rurais (*stakeholders* do ambiente operacional) na sua cadeia de produção, em determinadas situações isso lhe gera perdas financeiras complexas para uma pequena empresa administrar.

Adicionalmente, foi possível observar que alguns tipos de tensão são mais vivenciados do que outros. A tabela 1 representa os tipos de tensão que foram identificados nas entrevistas realizadas, de acordo com o contexto citado pelo entrevistado (S= Sim, a organização vivenciou; e N= Não, a organização não vivenciou).



**Tabela 1 - Tipos de tensões identificadas nas entrevistas**

Tipos de Tensão				
Entrevistado	Performance	Organização	Pertencer	Aprendizagem
1	S	N	N	S
2	S	S	S	S
3	N	N	N	S
4	S	S	N	S
5	N	S	N	S
6	N	N	S	S
7	N	S	S	S
8	S	N	S	S
9	S	N	S	N
10	S	N	S	S
<b>Total de "S":</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>9</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

## 5.2 Variáveis do Ambiente Organizacional e Particularidades Identificadas

Variáveis dos ambientes Interno e Operacional foram mais citadas como relevantes para o sucesso das organizações, em concordância com o esperado, uma vez que o ambiente interno representa os valores e aspirações dos proprietários e funcionários (a importância da identificação da equipe com a causa social da organização foi praticamente unanimidade entre os respondentes) e o ambiente operacional agrega variáveis diretamente associadas à operação, como fornecedores, investidores, mercado consumidor, parceiros. Porém, tanto o macro-ambiente clima quanto o macro-ambiente solo foram citados com particularidades merecidas de destaque, como o papel do governo (clima) e as características da população em que o negócio social está inserido (solo). Observam-se também casos em que as variáveis tradicionais de um ambiente assumem características de outro ambiente, criando sobreposições entre eles (por exemplo, quando o governo é tanto um agente do macro-ambiente clima quanto cliente da organização, no ambiente operacional).

Apesar de todos os entrevistados afirmarem que monitoram o ambiente de maneira informal, 6 afirmaram possuir alguma variável específica que acompanha “de perto” e com regularidade, como novas tecnologias na área, novas leis ou editais do governo, ou relatórios



periódicos de indicadores na área da organização.

### **5.2.1 Ambiente Interno**

Variáveis do ambiente Interno foram constantes nas respostas sobre quais fatores influenciavam nas situações de tensão. Metade dos entrevistados colocou que, no início do negócio, havia sócios com expectativas diferentes entre o lado social e o lado financeiro que geraram tensões, mas que após um período de maturação, os sócios se alinharam, ou os que tinham objetivos financeiros mais de curto prazo saíram das organizações. Uma particularidade em relação aos negócios tradicionais foi a importância do alinhamento de valores e aspirações não apenas entre proprietários e funcionários, mas também entre parceiros e outros *stakeholders* (criando uma sobreposição entre os ambientes interno e operacional). Um claro exemplo foi a empresa de soluções de TI para inclusão de pessoas com deficiência visual. O entrevistado 5 foi claro em apontar que o impacto social é a prioridade da organização e que os investidores do negócio tem a mesma preocupação: não demandam juros ou dividendos sobre o capital investido e utilizam os valores de retorno deste capital para investir em outras iniciativas de impacto social. O alinhamento com parceiros também se destacou, quando o entrevistado colocou que, há situações em que uma fundação ou instituto procura-os para fazer um projeto, mas não se alinha (ou não consegue se alinhar) com a identidade do software aberto, que é um valor importante para a organização. Nestes casos, os projetos acabam não acontecendo. O exemplo corrobora o apontamento de Haigh e Hoffman (2012), sobre a importância para o negócio social em buscar investidores com valores, expectativas e visão temporal semelhante.

### **5.2.2 Ambiente Operacional**

Além da relevância esperada, as variáveis do ambiente Operacional apresentaram algumas particularidades em relação aos negócios tradicionais, que merecem destaque. A primeira foi a sobreposição com o ambiente interno, apresentada no item imediatamente anterior. A relação com o governo como cliente também se mostrou associada às tensões em diversos relatos. As dificuldades de se trabalhar com o governo como cliente foram ressaltadas pelos entrevistados com relação a normas que priorizam baixo custo ao invés de qualidade, ciclo de

venda longo e complexo, alta volatilidade em relação ao calendário e ao cenário político. Para reduzir a sua vulnerabilidade em relação ao governo e as tensões decorrentes dessa vulnerabilidade, as organizações buscam conquistar outros clientes privados, desenvolver *know-how* para conseguir diferenciar os seus produtos ou serviços em processos de licitação, monitorar os processos de licitação para identificar previamente processos com normas favoráveis ou desfavoráveis às características da organização.

Outra variável particular foi a configuração da concorrência. Apenas 2 organizações percebem a concorrência de forma tradicional, dividindo o mercado com outras empresas que tenham produtos ou soluções similares. A maioria das organizações (6 entre as 10) apontou que concorrem mais por recursos do que com soluções similares, porque poucas ou nenhuma empresa tem tecnologia similar, ou não estão dispostas a entrar naquele mercado. É o caso, por exemplo, do entrevistado 2, que oferece consultoria e formação de professores para escolas públicas. Ele relata que poucas empresas se dispõem a realizar projetos de maior complexidade para este mercado, e a contratação ou não dos serviços da empresa acabam dependendo muito mais da disponibilidade de orçamento da escola ou da secretaria de educação. Em alguns casos, concorre com ONG's, que acabam tendo vantagens tributárias.

A concorrência por recursos foi citada tanto sobre o orçamento da escola, governo ou outro cliente institucional, quanto por recursos dentro do orçamento do consumidor ou da família (por exemplo, quanto do orçamento de uma família de baixa renda será direcionado para educação). Por último, 2 entrevistados relataram uma visão relativamente invertida de concorrência. O entrevistado 7 (agência e escola de comunicação) colocou que formar jovens que criem as suas próprias agências, produtoras ou outras empresas que concorram com eles faz parte das ambições da organização. O entrevistado 10 (plataforma de informações financeiras) citou que empresas que ofereçam informações financeiras e utilizem propaganda e geração de *leads* como forma de monetização ajuda a desenvolver o mercado, que ainda é muito novo. O quadro 20 sintetiza a percepção dos entrevistados sobre como se dá a principal concorrência para a organização.

**Quadro 20 - Percepção dos Entrevistados sobre a dinâmica concorrencial**

<b>Entrevistado</b>	<b>Organização</b>	<b>Concorrência principal</b>
1	Cosméticos sustentáveis, com cadeia de produção inclusiva.	Tradicional
2	Consultoria e formação de professores em escolas públicas	Por recursos (escolas/ governo). Em alguns casos, concorre com ONG's.
3	Editores de livros digitais interativos educativos	Por recursos (escolas/ governo)
4	Vídeos para ONG's e empreendedores sociais	Tradicional e com novas tecnologias
5	Sistema operacional assistivo para inclusão digital de pessoas com deficiência visual	Por recursos, e cultural (software livre x software fechado).
6	Soluções digitais divertidas para aprender inglês gastando pouco	Por recursos (escolas, governo, usuário final).
7	Agência e Escola de Comunicação	Inversão: deseja criar concorrência
8	Plataforma de Incentivo à Leitura no ensino infantil	Por recursos (escolas/ governo)
9	Plataforma de Informações e Educação Financeira	Inversão: concorrência ajuda a desenvolver o mercado
10	Escola privada de qualidade e baixo custo	Por recursos (usuário)
<b>Total "Por Recursos"</b>		<b>6</b>
<b>Total "Tradicional"</b>		<b>2</b>
<b>Total "Inversão"</b>		<b>2</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

### 5.2.3 Macroambiente Clima

Os entrevistados relataram visões distintas a cerca da interferência do macroambiente clima. Alguns destacaram que, como são empresas relativamente pequenas, o seu sucesso depende muito mais da estratégia e capacidade de execução da própria organização do que do crescimento da economia ou de medidas do governo. Porém, em algumas situações, essas variáveis também assumiram papéis particulares. Sobre a evolução da economia, ao menos 2 entrevistados colocaram que, quando a economia encolhe ou o desemprego some, a demanda pelos seus serviços tende a aumentar. Por exemplo, a demanda por educação complementar ou investimento na formação profissional pode aumentar caso piores os indicadores de emprego.

Sobre o papel do governo, para algumas das organizações o sucesso depende diretamente de políticas públicas, editais e processos de contratação de serviços, sazonalidade eleitoral. Em determinados casos, o governo ou instituições públicas são clientes das organizações,

assumindo características de um agente do ambiente operacional.

#### **5.2.4 Macro-ambiente Solo**

Todas as organizações citaram promover alguma melhoria das condições de vida de determinada parte da população no entorno, no país ou no mundo, como parte de sua missão ou razão de existir, criando uma figura de agente sobre alguma variável do macroambiente solo. Por exemplo, alguns dos entrevistados na área de educação informaram acompanhar com frequência relatórios de avaliação de desempenho de alunos e escolas, como o PISA ou a Prova Brasil. Em alguns casos, pode-se inclusive verificar o desempenho de escolas clientes da organização. Dois entrevistados também afirmaram monitorar variáveis do entorno como abertura de novas empresas ou comércios, novos prédio ou condomínios, escolas, ou ONG's.

#### **5.2.5 Particularidades das variáveis ambientais consolidadas**

O quadro 21 consolida as particularidades identificadas sobre o papel das variáveis ambientais nos negócios sociais pesquisados, de acordo com os segmentos ambientais de Almeida (2010).

**Quadro 21 - Particularidades das variáveis ambientais em negócios sociais**

Segmento ambiental	Variáveis ambientais	Particularidades Identificadas
Ambiente Interno	São os valores e as aspirações das pessoas relevantes. No caso de empresas, pode-se segmentar entre proprietários e funcionários.	Os valores e aspirações dos principais <i>stakeholders</i> , como investidores e parceiros, também são variáveis relevantes (sobreposição com o ambiente operacional).
Ambiente Operacional	São variáveis decorrentes das operações: concorrentes, fornecedores, clientes diretos.	A concorrência pode se dar mais pela alocação de recursos do que por competição com produtos similares. A concorrência também pode ser positiva e diretamente relacionada com o potencial de impacto.
Macroambiente Clima	São as variáveis decorrentes do poder político: inflação, crescimento do PIB, legislação.	O governo pode assumir papel de cliente do negócio (sobreposição com o Ambiente Operacional); Decrescimento da economia pode aumentar a demanda (necessidade) pela solução do negócio.
Macroambiente Solo	São variáveis do futuro da população e crescimento por região, por faixa de renda e sexo.	Interferir sobre as condições de vida da população alvo faz parte da missão ou razão de existir do negócio.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos segmentos ambientais de Almeida (2010) e resultados da pesquisa.

### 5.3 Tipos de Tensão e suas relações com o Ambiente

Em diferentes graus, todos os tipos de tensão foram identificados ao longo das entrevistas, e o ambiente organizacional mostrou-se protagonista ou diretamente relacionado a estas tensões. Porém, cada tipo de tensão apresentou-se mais relacionada a determinados segmentos ambientais. A seguir, são discutidos os resultados sobre cada tipo de tensão e como se deu a relação com o ambiente.

#### 5.3.1 Tensões de Performance

Smith, Gonin e Besharov (2013) define as tensões de Performance como tensões que emergem de resultados divergentes – tanto quanto aos objetivos determinados quanto como à

definição do suporte que será dado para buscar cada objetivo (social e financeiro). Vale ressaltar que a tensão é inerente ao processo de decisão e não implica em que haja conflito na organização. Porém, um dos pontos que se destacou na análise deste tipo de tensão é que, entre as empresas que ainda não tem sustentação financeira perene, as tensões de Performance foram mais acentuadas. Na maioria dos casos, os entrevistados explicaram que para lidar com estas tensões, alinharam internamente que é necessário construir a sustentação financeira da organização no curto prazo, para garantir a sua existência, e assim garantir o impacto social no médio e longo prazo. Um dos entrevistados relatou que no passado a organização optou por abrir mão de algumas receitas que tinham pouco impacto social e posteriormente se arrependeram. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que podem priorizar uma ação que gere menos impacto social, porém, nunca uma ação que vá contra os valores da organização.

Podemos exemplificar esta situação com o entrevistado 9, empreendedor da plataforma de informações financeiras. Ao decidir se o site faria propaganda de produtos financeiros com juros mais altos, determinou que sim, desde que mantivessem total isenção editorial, ou seja, as matérias do site sempre apresentarão comparações e ferramentas explicando para os consumidores as melhores alternativas, independente dos anunciantes. Este alinhamento foi importante para reduzir as tensões no dia a dia, uma vez que essa questão emerge praticamente a cada novo contrato.

Nas situações em que existe um *trade-off* acentuado, ou seja, perseguir um objetivo social, reduz diretamente o resultado financeiro, e vice-versa, as entrevistas demonstraram que a definição de diretrizes gerais é mais difícil, e as organizações acabam lidando com a tensão caso a caso. O exemplo em que esta situação ficou mais clara foi o do entrevistado 1, a empresa de cosméticos. Faz parte da missão da organização gerar impacto social incluindo pequenos produtores rurais na cadeia de produção. O entrevistado citou 3 situações em que adquirir o insumo do pequeno produtor implicava em maior custo ou outras dificuldades que impactam o resultado financeiro, e a organização analisou e decidiu sobre cada situação caso a caso.

As variáveis do ambiente mais citadas neste tipo de tensão foram variáveis do ambiente Operacional, presentes em 9 das 10 entrevistas. Destacaram-se clientes, governo como cliente, parceiros, fornecedores e tecnologias disponíveis. Seis entrevistados citaram variáveis do

macro-ambiente clima, em especial o governo como regulador e criador de políticas públicas, principalmente entre os negócios da área de educação. Três entrevistados acrescentaram variáveis do ambiente Interno e um deles também citou o macro-ambiente solo.

### **5.3.2 Tensões de Organização**

As tensões de Organização são definidas por Smith, Gonin e Besharov (2013) como tensões que emergem por divergências na dinâmica interna – por exemplo, estrutura, cultura, práticas e processos. Estes autores explicam que, pelo lado social, as organizações tendem a contratar pessoas que reforcem a missão social, ou que tenham desvantagens, como meio de atingir a missão social. E pelo lado financeiro, tendem a contratar pessoas com perfil que maximizam a eficiência. A adoção de configuração jurídica como ONG ou empresa privada também faz parte deste grupo de tensões.

Nas entrevistas realizadas, este tipo de tensão foi o menos vivenciado pelos entrevistados, e os que citaram situações de tensão relatam que fazem parte do passado e atualmente tem critérios mais claros para evitá-las. É o caso do entrevistado 4, a produtora de vídeos para ONG's. O entrevistado relatou um caso em que contrataram um profissional bastante técnico e experiente para gravar um vídeo de uma instituição social, mas o profissional não se alinhou com a causa e os valores da instituição, não conseguindo traduzir aqueles valores no vídeo e gerando um resultado ruim. Nem o profissional, nem a ONG e nem o entrevistado ficaram satisfeitos com o trabalho. A partir daí, a organização passou a incluir nos projetos com ONG's apenas pessoas que tem relação ou admiram o terceiro setor.

Todos os entrevistados afirmaram que consideram (3) ou priorizam (7) a identificação de um candidato ou membro da equipe com a missão social da empresa, pois sem acreditar na causa fica mais difícil passar pelos desafios do dia a dia. Porém, acrescentam que, especialmente as organizações menores, precisam de pessoas dinâmicas e com alta capacidade de execução, e como têm que contratar pessoas com as duas características, a busca por novos profissionais é um desafio. Quanto a priorizar candidatos com algum tipo de desvantagem, 6 afirmaram não considerar este critério; 3 afirmaram que consideram ou gostariam de considerar no médio e longo prazo; e 1 tem como meta de longo prazo constituir 100% da equipe com ex-alunos da organização (entrevistado 7, escola e agência de comunicação).

Do ponto de vista da configuração jurídica, todas as organizações pesquisadas são constituídas como empresas privadas, dois entrevistados citaram que gostariam que houvesse

uma configuração jurídica híbrida no Brasil, e um deles comentou sobre a desvantagem que leva em concorrência com algumas ONG's, nem sempre totalmente idôneas. Porém, nenhum deles entende que deveria se enquadrar como ONG.

As variáveis do ambiente mais citadas foram do ambiente interno, valores e aspirações dos proprietários e funcionários, identificadas por todos os entrevistados. Três deles também trouxeram variáveis do macro-ambiente solo, ao explicar as características dos grupos em desvantagem com quem atuam e desejo de inclusão. Por exemplo, o entrevistado 5, da organização que desenvolve soluções de TI para inclusão de pessoas com deficiência visual: o entrevistado acredita que a organização irá ajudar as pessoas com esse tipo de deficiência a melhorarem a sua formação e qualificação profissional, e assim a organização (que precisa de um perfil bastante técnico, como desenvolvedores de *software*) também conseguirá contratar pessoas com deficiência visual. Variáveis do macro-ambiente clima e operacional não foram citadas.

### 5.3.3 Tensões de Pertencer

Smith, Gonin e Besharov (2013) explicam as tensões de Pertencer como tensões que emergem de identidades divergentes dentro de subgrupos, e entre subgrupos e a organização, e como essas divergências refletem nas decisões mais estratégicas da organização. As tensões de Pertencer diferenciam-se das tensões de Organização porque estas últimas são mais relacionadas a configurações que a empresa busca ativamente (como tende a contratar e formar a equipe, como tende a estabelecer a dinâmica interna, como se configura juridicamente), e as tensões de Pertencer são mais relacionadas a divergências que emergem entre grupos ou pessoas. Porém, ambas se mostraram diretamente relacionadas com os valores e aspirações dos sócios, equipes e principais *stakeholders*. Semelhante às tensões de Organização, alguns dos entrevistados que relataram ter vivenciado tensões de Pertencer no passado, apontaram que a tensão acabou gerando um “filtro” ou realinhamento entre as pessoas na organização.

Seis entrevistados relataram ter vivenciado este tipo de tensão, entre líderes, parceiros ou investidores com prioridades diferentes entre o resultado financeiro e o impacto social. Destes, metade vivencia no presente e relata que os sócios lidam com estas tensões caso a caso. Entre as ações tomadas pelos entrevistados para minimizar este tipo de tensão, tiveram destaque o alinhamento de valores e expectativas entre os sócios, equipe e principais



*stakeholders*, e o aprofundamento de relações com parceiros, tanto para trazer novos fatores a ser considerados nas decisões, quanto para fortalecer a organização.

Assim como nas tensões de Organização, o ambiente Interno prevaleceu com maior relação neste tipo de tensão, e o macro-ambiente clima não foi citado. Porém, houve uma inversão entre o macro-ambiente solo, que neste caso não foi citado, e o ambiente Operacional, que foi citado por 4 entrevistados, na figura de investidores ou parceiros chave para a organização.

### **5.3.4 Tensões de Aprendizagem**

As tensões de Aprendizagem são definidas por Smith, Gonin e Besharov (2013) como tensões que emergem de diferentes horizontes temporais associados a crescimento, escala e flexibilidade *versus* estabilidade e certeza. O sucesso da missão social pode demandar um horizonte longo de tempo, enquanto o resultado financeiro pode vir de ações de curto prazo. Este tipo de tensão, representado por situações em que as organizações precisam tomar ações de curto prazo que divergem dos objetivos de longo prazo (por exemplo, para garantir a sobrevivência) foi o mais vivenciado pelos entrevistados (9 dentre os 10).

Foram citadas situações como postergação de investimentos em ações que aumentariam o impacto social para garantir o caixa em determinado período, priorização de projetos com menos impacto social, porém retorno financeiro imediato, priorização de clientes com processo de venda mais rápido (como escolas particulares *versus* públicas). Porém, vale ressaltar que essas situações não são necessariamente associadas ao fato da organização ter um lado social na sua missão: podem também estar associadas aos desafios de caixa de qualquer pequena empresa ou *startup*.

A maioria dos entrevistados retomou neste tipo de tensão algum exemplo de alinhamento de objetivos discutidos entre as tensões de Performance. Estes entrevistados reafirmaram que precisaram alinhar internamente na organização, que primeiro devem garantir a sustentação financeira para sobrevivência, e então maximizar o impacto social. Em geral, estas decisões caminharam entre cortes de despesa e priorização de clientes com menos necessidades sociais, e não desvios significativos da estratégia. Podemos ilustrar essa situação com o entrevistado 6, soluções digitais para aprender inglês com baixo custo. O entrevistado afirma que o produto da organização que deve gerar maior impacto social é o *game on line* que está em desenvolvimento, com foco no usuário final. Porém, para garantir recursos financeiros no curto prazo, a organização optou por desenvolver um produto mais simples, junto com um

parceiro institucional bem estabelecido e distribuído através de *lan houses*, o que postergou o produto principal. Apesar da postergação, a organização não abriu mão de sua estratégia principal, nem fez uma diversificação significativa de seus serviços ou produtos.

O papel do ambiente neste tipo de tensão ficou concentrado principalmente em variáveis do ambiente operacional (clientes, investidores e parceiros estratégicos). Porém, duas organizações citaram variáveis do ambiente interno (alinhamento de valores e aspirações) e outras duas organizações citaram variáveis do macro-ambiente clima, como políticas públicas para educação e sazonalidade de projetos com o governo em função de eventos (Copa do Mundo de Futebol) e eleições.

### 5.3.5 Resumo dos tipos de tensão e segmentos ambientais relacionados

O quadro 22 consolida os segmentos ambientais que se mostraram mais relevantes em cada tipo de tensão. As relações entre as variáveis destes segmentos e as tensões se deram tanto como agentes participantes das tensões quanto fatores facilitadores ou dificultadores no gerenciamento dos tipos de tensão.

**Quadro 22 - Segmentos ambientais mais relevantes por tipo de tensão**

<b>Tipo de Tensão</b>	<b>Segmentos e variáveis ambientais relacionados</b>
Tensões de Performance	- Ambiente Operacional: clientes, governo como cliente, parceiros, fornecedores e cenário tecnológico; - Macroambiente Clima: governo, como criador e gestor de políticas públicas.
Tensões de Organização	- Ambiente Interno: valores e aspirações dos proprietários e funcionários; - Macroambiente Solo: características dos grupos beneficiários.
Tensões de Pertencer	- Ambiente Interno: valores e aspirações dos proprietários e funcionários; - Ambiente Operacional (sobreposição ao interno): valores e aspirações dos investidores e parceiros chave.
Tensões de Aprendizagem	- Ambiente Operacional: clientes, investidores e parceiros estratégicos; - Ambiente Interno: valores e aspirações; - Macroambiente clima: políticas públicas e instabilidade política.

Fonte: Elaborado pela Autora



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como as tensões entre objetivos sociais e financeiros em negócios sociais se relacionam com o ambiente organizacional e suas variáveis. Partiu do modelo proposto por Smith, Gonin e Besharov (2013) para analisar tensões em negócios sociais, que estudaram 4 tipos de tensões entre a dimensão social e financeira (Performance, Organização, Pertencer e Aprendizagem), e do modelo de segmentação do ambiente organizacional de Almeida (2010), que classifica o ambiente e suas variáveis em ambiente Interno, ambiente Operacional, macro-ambiente Clima e macro-ambiente Solo. Realizou-se então uma pesquisa qualitativa descritiva, através de entrevistas com base em roteiro semi-estruturado, a 10 gestores de negócios sociais.

Inicialmente, foram apresentados os 4 tipos de tensões entre a dimensão social e financeira em negócios sociais, e suas características, conforme estudo de Smith, Gonin e Besharov (2013): as tensões de Performance, associadas a resultados divergentes (por exemplo, como a organização lida com priorização de recursos para buscar o objetivo social e o objetivo financeiro, como trata situações em que o ganho para um objetivo implica em redução do outro); as tensões de Organização (tensões que emergem por divergências na dinâmica interna, estrutura, cultura); as tensões de Pertencer (tensões que emergem por identidades diferentes entre grupos ou membros da organização); e as tensões de Aprendizagem (referentes a esforço e resultados com diferentes horizontes temporais, como priorizar ações com resultado rápido *versus* ações com curva longa de aprendizagem e resultados demorados).

A seguir, buscou-se identificar as situações de tensão mais vivenciadas pelos negócios sociais, assim como os principais desafios enfrentados pelos gestores para equilibrar objetivos sociais e financeiros na organização. Ao longo das entrevistas, foi possível levantar que todos os gestores já vivenciaram situações de tensão derivadas da ambiguidade de objetivos (social e financeiro) em seus negócios. Porém, muitas dessas tensões configuraram etapas importantes para o amadurecimento da organização e alinhamento de objetivos e expectativas entre seus membros. Há também situações de tensão de objetivos quando é necessário realizar alguma priorização, mas isso não implica em que haja tensão entre os membros da organização, pois são decisões que fazem parte do dia a dia de uma empresa.

Adicionalmente foi identificado que o principal desafio para as organizações é a sustentação financeira perene, o que fez com que várias delas determinassem que a prioridade de curto prazo fosse garantir o resultado financeiro, para sobrevivência, e então aumentar o impacto social. Ainda que precisem tomar medidas que não priorizam o impacto social, são unânimes em ressaltar que não tomariam decisões contrárias a seus valores. Possivelmente derivado do desafio da sustentação perene, o tipo de tensão mais vivenciado pelas organizações são as tensões relacionadas a esforço e resultados com diferentes horizontes temporais, como tomada de decisões de curto prazo (para a sobrevivência financeira) que divergem dos objetivos de longo prazo (impacto social).

As variáveis do ambiente organizacional, especialmente dos segmentos “ambiente Interno” e “ambiente Operacional”, mostraram-se intrinsecamente relacionadas às tensões, seja como participante, fatores facilitadores ou fatores dificultadores para o gerenciamento das tensões. No ambiente interno, o alinhamento de valores e aspirações foi ressaltado como um fator determinante para minimizar tensões no dia a dia. Este alinhamento não implica em que as pessoas “pensem igual”, as diferenças de visões no campo tático são produtivas para a tomada de melhores decisões. Porém, as prioridades e expectativas precisam ser alinhadas. No ambiente operacional, destacaram-se as variáveis clientes, governo como cliente, investidores e parceiros estratégicos como as mais relacionadas às tensões. As dificuldades de se trabalhar com o governo como cliente foram citadas por diversos entrevistados. Para reduzir a sua vulnerabilidade em relação ao governo e as tensões decorrentes dessa vulnerabilidade, as organizações buscam conquistar outros clientes privados, desenvolver *know-how* para conseguir diferenciar os seus produtos ou serviços em processos de licitação, monitorar os processos de licitação para identificar previamente processos com normas favoráveis ou desfavoráveis às características da organização.

Foi possível identificar algumas particularidades das variáveis para os os negócios sociais em relação a negócios tradicionais. No ambiente Operacional, destacou-se a importância do alinhamento de valores e aspirações de investidores e parceiros estratégicos em relação à organização, gerando uma sobreposição com o ambiente Interno. A variável “concorrência”, também parte do ambiente operacional, foi vista com pouca relevância pelos entrevistados, possivelmente porque as organizações percebem-se concorrendo mais por recursos dentro do orçamento do governo ou das famílias, e visualizam poucas ou nenhuma empresa que ofereça soluções semelhantes, para o mesmo mercado. O papel do governo também apresentou

distinção. Além de figurar no macro-ambiente Clima, como agente da política econômica, regulador, e criador de políticas públicas, o governo teve destaque no papel de cliente, e foi constantemente associado a tensões pelos entrevistados.

Buscou-se também relacionar os tipos de tensão com os segmentos e variáveis do ambiente mais presentes em cada tipo (para definição completa dos tipos de tensão, verificar item 2.5.1). Foi possível identificar que as tensões de Performance se relacionaram principalmente com variáveis do Ambiente Operacional (clientes, governo como cliente, parceiros, fornecedores e cenário tecnológico) e do Macro-ambiente Clima (governo, como criador e gestor de políticas públicas). As tensões de Organização se relacionaram mais com as variáveis do Ambiente Interno (valores e aspirações dos proprietários e funcionários) e do Macro-ambiente Solo (características dos grupos beneficiários). As tensões de Pertencer foram mais associadas às variáveis do Ambiente Interno (valores e aspirações dos proprietários e funcionários) e do Ambiente Operacional (valores e aspirações dos investidores e parceiros chave), gerando uma sobreposição entre estes ambientes. Finalmente, as tensões de Aprendizagem se mostraram mais associadas às variáveis do Ambiente Operacional (clientes, investidores e parceiros estratégicos), do Ambiente Interno (valores e aspirações) e do Macro-ambiente clima (políticas públicas e instabilidade política).

O papel das variáveis (como participantes das tensões, fatores facilitadores ou fatores dificultadores) se mostrou particular em cada situação, e dependente também de decisões de gestão da organização e experiências passadas. Por exemplo, o *stakeholder* “investidor” foi citado tanto no papel de facilitador, quando tem valores e aspirações alinhados a organização, como no papel de participante direto de uma tensão. Outro exemplo, associado a decisão de gestão, refere-se à organização que desenvolveu um *know-how* específico para diferenciar seu produto em licitações, e ficar menos vulnerável à variável Governo como cliente, um fator dificultador para a maioria dos entrevistados.

A classificação de tensões entre objetivos sociais e financeiros relacionadas com os segmentos ambientais traz uma importante contribuição na medida que amplia o papel da análise ambiental para a organização. Ao identificar o segmento ambiental associado à uma tensão, pode-se analisar a situação utilizando os instrumentos próprios daquele segmento, tanto para diagnóstico quanto para construção dos cenários ou expectativas para o futuro. Esta análise de forma mais adequada certamente irá contribuir para reduzir as tensões entre

objetivos sociais e financeiros. O conhecimento sobre estas variáveis pode ajudar inclusive a prevenir futuras tensões.

Partindo desta associação, a organização pode também priorizar e monitorar ativamente as variáveis relacionadas às tensões, de forma a utilizá-las como fatores facilitadores no gerenciamento das tensões. Ou ainda, utilizá-las para identificar previamente possíveis tensões, e considerar mais informações para tomar decisões, especialmente quando envolve divergências entre a dimensão social e financeira da organização.

Dentre as limitações deste estudo, é válido destacar que o perfil dos entrevistados não reflete a população geral de negócios sociais e houve uma concentração de entrevistados na área de educação. Os resultados também podem ter sofrido influência da idade jovem das organizações pesquisadas, que tem em geral entre 1,5 e 3 anos. As duas organizações mais maduras tem 4 e 6 anos de existência.

Estudos futuros poderiam analisar os tipos de tensão predominantes de acordo com o grau de maturidade ou de autonomia financeira da organização. A relação e o papel de agente dos negócios sociais sobre o ambiente organizacional (geralmente configurado por variáveis que interferem na organização, mas sobre as quais a organização não consegue interferir), também poderiam ser explorados com maior profundidade em novas pesquisas. Outro ponto interessante a se aprofundar é a relação do negócio social com o ambiente concorrencial, que em diversos casos mostrou-se distinta em relação a negócios tradicionais (concorrência por recursos dentro do orçamento do cliente ou da família ao invés de concorrer com empresas similares, ou até uma visão colaborativa da concorrência).

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. *The Systems Revolution. Long Range Planning*, Londres, dez. 1974.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual do Planejamento Estratégico**. 3 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.
- ALMEIDA, M. I. R.; CRUZ, J. M. F. Planejamento Estratégico para Instituições Governamentais. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA - SLADE, 15., 2002, Montevideo. **Anais...** Montevideo, 2002.
- ANDRADE, M. G. V. **Organizações do Terceiro Setor: Estratégias Para Captação De Recursos Junto às Empresas Privadas**. 2002. 146 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- ARTEMÍSIA. **Aceleradora de Impacto – Portfólio**. Disponível em <http://www.artemisia.org.br/conteudo/frentes/aceleradora/portfolio/nosso-portfolio.aspx>. Acesso em 01/11/2012.
- ASSAD, F. A. **Negócios Sociais no Brasil: Oportunidades e Desafios para o Setor Habitacional**. 2012. 136 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista eletrônica de contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.
- BATTILIANA, J.; LEE, M., WALKER, J., e DORSEY, C. *In search of the hybrid ideal*. **Stanford Social Innovation Review**, v. 10, n. 3, p. 50-55, 2012.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BOSE, M. **Empreendedorismo Social e Promoção do Desenvolvimento Local**. 2012. 182 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- BRYSON, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Long Range Planning*, Londres, v. 21, n. 1, 1988.
- CHIZZOTTI, A. A Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: Evolução e Desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, vol. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.



CHOO, C. W. *The Art of Scanning the Environment*. **Bulletin of the American Society for Information Science**, Estados Unidos, p. 21-24, fev./mar. 1999.

\_\_\_\_\_. **Environmental Scanning: Acquisition and use of information by chief executive officers in the canadian telecommunications Industry**. 1993. 282 f. Tese (PhD em Filosofia) – *Faculty of Library and Information Science, University of Toronto*, 1993.

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

\_\_\_\_\_. O Novo Campo dos Negócios com Impactos Sociais. In: BARKI, E.; *et al.* (Org.) **Negócios com Impacto Social no Brasil**. São Paulo: Petrópolis, 2013.

CÓRDOBA, F. G.; MEJÍA, A. B. *El Cuestionario: Una propuesta para su diseño*. **Investigación Social**, v. 4, n.14, abr./jun., 2002.

CUNHA, M. P. e. Organizações, recursos e a luta pela sobrevivência: Análise aos níveis organizacionais e ecológico. **Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 5, p. 34-47, set./out. 1993.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. *The EMES Approach of Social Enterprise in a comparative perspective*. **EMES Working Paper**, n. 12/03, 2012.

FAGUNDES, J. A., PETRI, M., LAVARDA, R. B., RODRIGUES, M. R., LAVARDA, C. E., e SOLLER, C. C. Estrutura Organizacional e Gestão Sob A Ótica Da Teoria Da Contingência. **Gestão & Regionalidade: Revista da Universidade Municipal de São Caetano do Sul**, São Caetano do Sul, v. 26, n. 78, p. 52-63, set./dez. 2010.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da Parceria Governo Terceiro Setor. In: ENCONTRO DA REDE DE PESQUISAS SOBRE O TERCEIRO SETOR NA AMÉRICA LATINA E CARIBE – ISTR, 1., 1998, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Escola de Serviço Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1998.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Método e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRAMEEN BANK. *Annual Report 2012*. Disponível em <http://www.grameen->

[info.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1283&Itemid=1058](http://info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1283&Itemid=1058). Acesso em 10/10/2013.

HAIGH, N.; HOFFMAN, A. J. *Hybrid Organizations: The next chapter of sustainable business*. *Organizational Dynamics*, v. 41, p. 126-134, 2012.

HANNAN, M. T., FREEMAN, J. *The population ecology of organizations*. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 82, p. 924-964, 1977.

IMF – *International Monetary Fund*. *World Economic Outlook*. Washington, abr. 2014. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

KANDACHAR, P.; HALME, M. *Sustainability challenges and solutions at the base of the pyramid: business, technology and the poor*. Sheffield: Greenleaf, 2008.

KERLIN, J. *Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences*. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 246-262, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KRAKAUER, P. V. **A Utilização das Informações do Ambiente no Processo de Decisão Estratégica: Um estudo com empresários brasileiros e americanos de Pequenas e Médias empresas**. 2011. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

MALHEIROS, B. T. **Metodologia da Pesquisa em Educação**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MALIK, K. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2013, A Ascensão do Sul: Progresso Humano num Mundo Diversificado**. Nova York: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2013.

MARCONI, M. ; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MÁRQUES, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. *Negócios Inclusivos en América Latina*. *Harvard Business Review*, Boston, Estados Unidos, mai. 2009.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela**

selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOORE, J. F. *Predators and Prey: A new ecology of competition*. *Harvard Business Review*, Boston, Estados Unidos, v. 71, n. 3, p. 75-86, mai./jun., 1993.

MORAES NETO, A. E de; VALENTINI, N. Empreendedores de Negócios com Impacto Social. In: BARKI, E.; *et al.* (Org.) **Negócios com Impacto Social no Brasil**. São Paulo: Petrópolis, 2013, p. 82 – 99.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA, A. M. **Facilitadores e dificultadores na implementação de um negócio inclusivo em três países de diferentes continentes**. 2011. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

MOYO, D. *Dead Aid: Why Aid Is Not Working and How There Is a Better Way for Africa*. Nova York: Farrar, Straus and Giroux, 2009.

PACHE, A. C.; SANTOS, F. *Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics*. *Academy of Management Journal*, set. 2012.

PRAHALAD, C. K. *The Fortune at the Bottom of The Pyramid: Eradicating poverty through profits*. Philadelphia: Wharton School Publishing, 2004.

REFFICO, E.; GUTIÉRREZ, R.; TRUJILLO, D. Empresas sociais: espécie em busca de reconhecimento?. **Administração: Revista da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 41, n. 4, p.404-418, out./nov./dez. 2006.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SEELOS, C.; MAIR, J. *Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View*. *Academic Management Perspective*, New York, Estados Unidos, v. 21, n. 4, p. 49-63, nov. 2007.

SEN, A. **Desenvolvimento como Liberdade**. Tradução Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SILVA, M. R. F. **Indicadores dos Negócios Sociais na Área da Saúde: Estudo de Caso**. 2013. 109 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

SMITH, W. K.; GONIN, M.; BESHAROV, M. *Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise*. **Business Ethics Quarterly**, mai. 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, 2011.

SIMONSEN, M. H. **Brasil 2001**. 4 ed. Rio de Janeiro: APEC, 1969.

SINA, A. **Crise e oportunidade**: em chinês e nos negócios essas duas palavras são uma só. São Paulo: Saraiva, 2005.

*SOCIAL Enterprise Europe. What is Social Enterprise: An international definition*. Inglaterra, 2014. Disponível em: <<http://www.socialenterpriseurope.co.uk/what-is-social-enterprise/>>. Acesso em 01/10/2013.

SUBRAMANIAN, R.; FERNANDES, N.; HARPER, E. *Environmental scanning in U.S. companies: their nature and their relationship to performance*. **Management International Review**, v. 33, n. 3, p. 271-286, 1993.

VASCONCELLOS, P. **Planejamento Empresarial**: Teoria e Prática. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

VEIGA, J. **Sustentabilidade: legitimação de um novo valor**. São Paulo: Ed. Senac, 2010.

VERGARA, S. **Metodologia do trabalho científico**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

VOLTOLINI, R. **Terceiro Setor**: Planejamento e Gestão. São Paulo: Ed. Senac, 2003.

*WORLD DataBank. World Development Indicators. Site*. 2014. Disponível em: <<http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx?isshared=true>>. Acesso em: ?

YUCHTMAN, E.; SEASHORE, S. E. *A System Resource Approach to Organizational Effectiveness*. **American Sociological Review**, v. 32, n. 6, p. 891- 903, dez. 1967.

YUNUS, M. *Building Social Business: The new kind of capitalism that can serves humanity's most pressing needs*. New York: Public Affairs, 2010.

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. *Ecologia de Empresas*. **Administração**: Revista da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 45-60, abr./jul. 1977.



## APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Questionário prévio para coleta de informações sobre o respondente e a organização (antes do pré-teste).

APÊNDICE 2 – Questionário prévio para coleta de informações sobre o respondente e a organização (versão aplicada).

APÊNDICE 3 – Roteiro de Entrevista (antes do pré-teste)

APÊNDICE 4 – Roteiro de Entrevista (versão aplicada)

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO PRÉVIO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES SOBRE O RESPONDENTE E A ORGANIZAÇÃO (ANTES DO PRÉ-TESTE).

### Apresentação

A seguinte pesquisa está sendo desenvolvida como parte de uma dissertação de mestrado, no programa de pós-graduação em Administração da FEA-USP. Tem como objetivo entender como se dá a relação com as variáveis do ambiente organizacional nos negócios sociais, especialmente diante de eventuais tensões ou *trade offs* entre objetivos sociais e financeiros na organização.

Esta pesquisa consiste em duas fases: (1) envio do questionário prévio abaixo, e (2) entrevista pessoal, presencial ou por telefone/ Skype.

Para manter a confidencialidade das informações, não serão apresentados nomes de pessoas ou organizações no estudo. Os dados serão apresentados no estudo com fins unicamente acadêmicos. Ao responder esta pesquisa o entrevistado autoriza a publicação dos dados de forma anônima.

Agradeceria a sua participação respondendo as breves questões a seguir (cerca de 4 min).

1. Nome da Organização:
2. Nome do Respondente:
3. Formação:
4. Possui Pós-Graduação? ( ) Sim. Área \_\_\_\_\_ ( ) Não
5. Cidade/ Estado da organização:
6. Setor de Atuação da Organização:
7. Tempo em que a organização está no mercado:
8. Número de colaboradores que trabalham na organização:
9. Faixa de Faturamento anual:  
( ) Até R\$ 500 mil ( ) Entre R\$ 500 mil e 5 milhões ( ) Acima de R\$ 5 milhões
10. É proprietário da Empresa? ( ) SIM ( ) NÃO
11. Exerce função executiva ou gerencial na empresa? ( ) SIM ( ) Não
12. A organização tem 1 empreendedor individual ou 2 ou mais sócios (quantos)?  
\_\_\_\_\_
13. Recebeu investimento externo? ( ) SIM. De que tipo? (Fundo, anjo, governamental, etc.) \_\_\_\_\_ ( ) NÃO
14. A organização possui Missão declarada? Se sim, qual? Se não, o que você entende como a “razão de existir” da empresa?

15. A organização possui Visão declarada? Se sim, qual? Se não, qual o seu principal objetivo estratégico para a organização daqui a 5 anos?

**Muito obrigada pela sua atenção,**

**Jaciara Cruz**

Mestranda em Administração – FEA USP

Fone: 11-9.7464-8504



APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PRÉVIO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES SOBRE O RESPONDENTE E A ORGANIZAÇÃO (VERSÃO APLICADA).

**Apresentação**

A seguinte pesquisa está sendo desenvolvida como parte de uma dissertação de mestrado, no programa de pós-graduação em Administração da FEA-USP. Tem como objetivo entender como se dá a relação com as variáveis do ambiente organizacional nos negócios sociais, especialmente diante de eventuais tensões ou *trade offs* entre objetivos sociais e financeiros na organização.

Esta pesquisa consiste em duas fases: (1) envio do questionário prévio abaixo, e (2) entrevista pessoal, presencial ou por telefone/ Skype.

Para manter a confidencialidade das informações, não serão apresentados nomes de pessoas ou organizações no estudo. Os dados serão apresentados no estudo com fins unicamente acadêmicos. Ao responder esta pesquisa o entrevistado autoriza a publicação dos dados de forma anônima.

Agradeceria a sua participação respondendo as breves questões a seguir (cerca de 4 min).

- |   |
|---|
| <p>1. Nome da Organização:</p> <p>2. Nome do Respondente:</p> <p>3. Formação:</p> <p>4. Possui Pós-Graduação? ( ) Sim. Área _____ ( ) Não</p> <p>5. Cidade/ Estado da organização:</p> <p>6. Setor de Atuação da Organização:</p> <p>7. Tempo em que a organização está no mercado:</p> <p>8. Número de colaboradores que trabalham na organização:</p> <p>9. Faixa de Faturamento anual:</p> <p>( ) Fase pré-faturamento ( ) Até R\$ 100 mil ( ) Entre R\$ 100 mil e R\$ 500 mil ( ) Entre R\$ 500 mil e 2 milhões ( ) Acima de R\$ 2 milhões</p> <p>10. Qual o formato jurídico da organização?</p> <p>( ) Empresa, com fins lucrativos (ME, LTDA, SA, etc.)</p> <p>( ) Organização sem fins lucrativos (associação, fundação, etc.)</p> <p>( ) Possui um CNPJ "Empresa" e outro CNPJ "ONG"</p> <p>11. É proprietário da Empresa? ( ) SIM ( ) NÃO</p> <p>12. Exerce função executiva ou gerencial na empresa? ( ) SIM ( ) Não</p> <p>13. A organização tem 1 empreendedor individual ou 2 ou mais sócios (quantos)?</p> |
|---|

- \_\_\_\_\_
14. Recebeu investimento externo? ( ) SIM. De que tipo? (Fundo, anjo, governamental, etc.) \_\_\_\_\_( ) NÃO
15. A organização possui Missão declarada? Se sim, qual? Se não, o que você entende como a “razão de existir” da empresa?
16. A organização possui Visão declarada? Se sim, qual? Se não, qual o seu principal objetivo estratégico para a organização daqui a 5 anos?

**Muito obrigada pela sua atenção,**

**Jaciara Cruz**

Mestranda em Administração – FEA USP

Fone: 11-9.7464-8504

## APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA (ANTES DO PRÉ-TESTE)

- 1) Como você definiria sucesso para a sua organização?
- 2) Considere como ambiente organizacional as variáveis que afetam o negócio, mas sobre as quais a empresa não tem poder de interferir (ex.: variáveis econômicas, políticas, concorrentes, tecnologia, aspirações dos proprietários ou funcionários, e outros). Você poderia citar exemplos de variáveis do ambiente organizacional que poderiam interferir no sucesso da sua organização?
- 3) O que você prioriza nas características da equipe da organização?
- 4) No processo de contratação de pessoas, a organização leva em conta a situação social do candidato? Dê exemplos.
- 5) Existem divergências entre os líderes nas decisões estratégicas na organização? Ex. Valorizar mais o resultado social ou financeiro.
- 6) Dê exemplos de variáveis do ambiente organizacional que poderiam interferir para minimizar ou lidar com conflitos internos, divergências.
- 7) A organização vivencia situações em que se tomam decisões de curto prazo (para sobrevivência) que divergem de planos de longo prazo?
- 8) Dê exemplos de variáveis do ambiente organizacional que poderiam interferir para minimizar ou lidar com a divergência de metas de curto e longo prazo.

## APÊNDICE 4 – ROTEIRO DE ENTREVISTA (VERSÃO APLICADA).

- 1) Como você definiria sucesso para a sua organização?
- 2) Considere como ambiente organizacional as variáveis que afetam o negócio, mas sobre as quais a empresa não tem poder de interferir (ex.: variáveis econômicas, políticas, concorrentes, tecnologia, aspirações dos proprietários ou funcionários, e outros). Você poderia citar exemplos de variáveis do ambiente organizacional que poderiam interferir no sucesso da sua organização?
- 3) Considere como ambiente organizacional as variáveis que afetam o negócio, mas sobre as quais a empresa não tem poder de interferir (ex.: variáveis econômicas, políticas, concorrentes, tecnologia, aspirações dos proprietários ou funcionários, e outros). A organização realiza algum tipo de monitoramento do ambiente organizacional, ou sobre estas variáveis?
- 4) O que você prioriza nas características da equipe da organização?
- 5) No processo de contratação de pessoas, a organização leva em conta a situação social do candidato? Dê exemplos.
- 6) Existem divergências entre os líderes nas decisões estratégicas na organização?  
Ex. Valorizar mais o resultado social ou financeiro.
- 7) Dê exemplos de variáveis do ambiente organizacional que poderiam interferir para minimizar ou lidar com conflitos internos, divergências.
- 8) A organização vivencia situações em que se tomam decisões de curto prazo (para sobrevivência) que divergem de planos de longo prazo?
- 9) Dê exemplos de variáveis do ambiente organizacional que poderiam interferir para minimizar ou lidar com a divergência de metas de curto e longo prazo.
- 10) Qual o maior desafio que você visualiza para conciliar os objetivos financeiros e sociais na organização?