

FATORES LIMITADORES E
CONTRIBUTIVOS DE
NEGÓCIOS TECNOLÓGICOS
DE IMPACTO SOCIAL
INSERIDOS NO
ECOSSISTEMA DE
INOVAÇÃO DA PARAÍBA

LIMITING AND
CONTRIBUTING FACTORS OF
TECHNOLOGICAL SOCIAL
BUSINESSES INSERTED IN
THE INNOVATION
ECOSYSTEM OF PARAÍBA

Aline Nunes Gonçalves Lira, Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Brasil. E-mail: alinenunesg@gmail.com

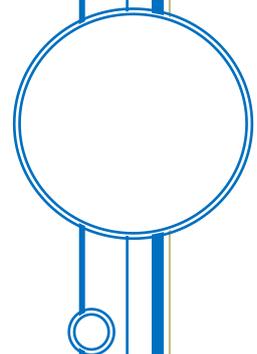
Vinicius Farias Moreira, Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Brasil. E-mail: viniciusfmoreira@yahoo.com.br

Suzanne Érica Nóbrega Correia*, Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Brasil. E-mail: suzanne.enc@gmail.com

Submetido: Julho 2020

Aceito: Outubro 2020

*Contato para Correspondência



Resumo

Este trabalho tem o objetivo analisar quais são os fatores contributivos e limitadores para os negócios tecnológicos de impacto social presentes no ecossistema de inovação da Paraíba, de acordo com o modelo de Jappe (2013). Em termos metodológicos, é empregada uma abordagem qualitativa do tipo descritiva, e foi realizado um estudo multicase de empresas vinculados à Incubadora de Negócios Criativos e Inovadores de Campina Grande (ITCG). A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores das organizações, além do exame de documentos internos e observação participante. A análise, por sua vez, foi baseada na triangulação dos dados obtidos, tendo como principal fonte de informação as entrevistas realizadas. Os dados obtidos foram expostos baseados em cinco dimensões compostas por 8 aspectos contributivos e 18 limitadores, de acordo com o modelo de Jappe (2013). Os resultados apontam que na dimensão valor social os empreendedores apresentam a intencionalidade de gerar impacto social; bem como utilizam mecanismos de mercado na busca da sustentabilidade financeira. Na dimensão de governança corporativa e processo de tomada de decisão, percebeu-se que as estruturas internas precisam estar alinhadas à proposta de desenvolvimento da empresa, embora não efetivamente aplicadas. Os empreendimentos recebem suporte jurídico da ITCG em relação as questões de negócio. O estudo permitiu identificar que as tensões nos negócios sociais investigados são inerentes ao perfil em que elas atuam. Assim, equilibrar o lucro com objetivos sociais e ambientais gera o desafio mais evidente nos negócios sociais.

Palavras-chave: Negócios de impacto social. Negócios sociais. Valor social.

Abstract

This paper aims to analyze the contributory and limiting factors for the technological social businesses inserted in the innovation ecosystem of Paraíba, according to Jappe (2013) model. In methodological terms, a qualitative, descriptive approach is employed, a multi-case study of companies linked to the Incubator of Creative and Innovative Businesses of Campina Grande (ITCG) was carried out. Data collection took place through semi-structured interviews with the organizations' managers, in addition to the examination of internal documents and participant observation. The analysis, in turn, was based on the triangulation of the data obtained with the interviews conducted as the primary source of information. The data collected were exposed based on five dimensions composed of 8 contributory and 18 limiting aspects, according to the model of Jappe (2013). The results show that in the social value dimension, entrepreneurs intend to generate social impact and use market mechanisms in the pursuit of financial sustainability. In the dimension of corporate governance and decision-making process, it was realized that the internal structures need to be aligned with the company's development proposal, although not effectively applied. The enterprises receive legal support from ITCG about business issues. The study identified that the tensions in the investigated social businesses are inherent to the profile in which they operate. Thus, balancing profit with social and environmental objectives creates the most evident challenge in social enterprises.

Keywords: Business with social impact. Social business. Social value.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o debate acerca do desenvolvimento sustentável tem recebido espaço crescente na sociedade e nos estudos organizacionais. Mesmo nos países em desenvolvimento, é visível o crescimento das iniciativas capazes de renovar as práticas de bem-estar da sociedade,

em busca de atender às necessidades humanas e, ao mesmo tempo, respeitar os limites impostos pelo meio ambiente (Comini, 2016).

Tais iniciativas podem envolver atores da iniciativa privada, do governo e organizações sem fins lucrativos (Boyd, Henning, Reyna, Wang, Welch & Hoffman, 2017; Comini, 2016). Em termos de modelos de negócios, as atuais abordagens de organizações tradicionais têm se mostrado ineficazes, provocando assim, a necessidade de um novo direcionamento empresarial (Boyd *et al.*, 2017). A partir daí, surgiu um modelo híbrido de negócio, cujo foco é gerar valor socioambiental e econômico (Ávila, Rocha, Arigony, Dill & Mazza, 2016; Roundy, 2017; Yunus, 2009).

O modelo híbrido reúne organizações economicamente rentáveis, que têm por objetivo atender as necessidades de pessoas em situações de vulnerabilidade, como também desenvolver práticas organizacionais com capacidade de articular e interagir com objetivos econômicos e sociais em sua dinâmica de ação (França Filho, Rigo & Souza, 2019). Dessa forma, buscam entender como os resultados econômico e social podem ser integrados e medidos em conjunto, de modo a maximizar a criação de valor social e financeiro, bem como o retorno aos acionistas.

Essas organizações também são conhecidas como empresas sociais (*social enterprise*), negócios inclusivos (*inclusive business*) e negócios sociais (*social business*) (Aguiar & Moreira, 2019; Boyd *et al.*, 2017; Comini, 2016), e o que as diferenciam do modelo de negócio tradicional é o fato de ter como função principal a geração de benefícios sociais (Defourny & Nyssens, 2017).

Diante desta nova alternativa, os negócios sociais passam a exercer um papel fundamental no desenvolvimento social. Tem como características a missão de atender às demandas de segmentos populacionais vulneráveis e de baixa renda e oferecer produtos e serviços ajustados a essas demandas sociais (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). Dessa maneira, os resultados gerados surgem como uma resposta às habilidades específicas da comunidade, que proporcionam a aplicação das competências locais para a estruturação de um novo modelo de desenvolvimento (Correia, Oliveira & Gomez, 2016).

A implementação de negócios sociais é pertinente à realidade brasileira (França *et al.*, 2019), visto que existem diversos desafios sociais que podem ser explorados, como a baixa renda *per capita*; a desigualdade social; o alto *déficit* habitacional; a educação básica pública de baixa qualidade e o alto custo da educação privada; a baixa qualidade da saúde pública; entre outros (Comini, 2016; Jappe, 2013).

Contudo, deve-se considerar a grande extensão territorial e a diversidade populacional acentuada do país, uma vez que os fatores sistêmicos, culturais, socioeconômicos, políticos e

históricos determinam os tipos de empreendimentos sociais que emergem em um determinado contexto (Hazenbergh, Bajwa-Patel, Mazzei, Roy & Baglioni, 2016). Ou seja, cada negócio social pertence a um ecossistema diferente, através de suas redes institucionais, diferenças geográficas, contextos socioeconômicos e culturais. Estes, ainda, podem ser diferenciados entre economias desenvolvidas e em desenvolvimento, e os diferentes agrupamentos sócio-políticos que existem dentro deles (Doherty, Foster, Meehan & Mason, 2009).

É necessário ressaltar que existem diversos aspectos contributivos e limitadores ao desenvolvimento dos negócios de impacto social (Alter, 2007). Dentre eles, é possível citar a harmonia entre a saúde financeira, a geração de valor social e a capacidade de liderança organizacional. Jappe (2013) desenvolveu um modelo que ressalta alguns fatores que contribuem e que restringem o desenvolvimento dos negócios de natureza híbrida, de acordo com cinco dimensões: geração de valor social; geração de valor econômico; interação entre o social e o econômico; processo decisório e governança corporativa; e estrutura jurídica.

No Estado da Paraíba muitas empresas de tecnologia têm avançado com a pauta social, por motivos diversos, em especial um interesse pessoal do empreendedor e estímulos variados presentes nos editais de apoio para suportes estruturais. Desse modo, este estudo tem como objetivo analisar quais são os fatores contributivos e limitadores para os negócios tecnológicos de impacto social presentes no ecossistema de inovação da Paraíba, de acordo com o modelo de Jappe (2013).

Destarte, este trabalho contribui para os negócios de impacto social através da exposição de literatura pertinente ao assunto, além do estudo de multicasos de empresas com diferentes graus de desenvolvimento, a fim de mostrar como os empreendedores lidam com a gestão de seus negócios, para equilibrar o econômico, social e ambiental.

Além desta introdução, é apresentada uma revisão da literatura sobre negócios sociais; então a metodologia de pesquisa e o conjunto de dados são descritos. Posteriormente são analisadas as dimensões apresentadas no modelo estudado. Finalmente, são delineadas as considerações finais da pesquisa.

2 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

O progresso em direção à sustentabilidade tem provocado esforços globais para resolver as tensões entre os objetivos econômicos, sociais e ambientais (Sachs, 2007). As preocupações remetem principalmente à obsessão pelo crescimento econômico como principal filosofia do desenvolvimento (Seyfang & Longhurst, 2013), o que resulta na ampliação das disparidades

sociais e no declínio das economias locais, além de se promover o esgotamento dos recursos naturais e a degradação do meio ambiente (Jackson, 2009). É inegável que o crescimento econômico é condição necessária, mas não suficiente, para promover o desenvolvimento (Sachs, 2007).

Nesse contexto, os desafios que chegam às questões ambientais e sociais têm provocado o surgimento de negócios sociais, relacionados à superação do paradigma desenvolvimentista unilateral que concentra suas ações em prol do crescimento econômico por um desenvolvimento sustentável (Sachs, 2007).

Dentro desse contexto, os estudos sobre negócios sociais vêm discutindo a relevância do hibridismo para os campos da empresa social, empreendedorismo social, mudança social e economia (Gamble, Parker & Moroz, 2019). Pesquisadores investigam questões relacionadas às características dos tipos híbridos, sua legitimidade e vantagem competitiva, bem como novas formas organizacionais e legais adequadas para organizações híbridas (Ber, Bansal & Branzei, 2010; Roundy, 2017; Wang & Zhou, 2020).

É no setor híbrido que estão localizados os negócios de impacto social. Os negócios sociais assumem uma identidade única, a de gerar retornos econômicos para os proprietários e retornos não econômicos para as partes interessadas (Boyd *et al.*, 2017; Comini, 2016; Gamble *et al.*, 2019). Dessa forma, a lucratividade, eficiência e escalabilidade eram associadas exclusivamente às empresas privadas (Márquez, Reficco & Berger, 2010), contudo, uma das características principais dos negócios de impacto é também a lucratividade. Além disso, a finalidade de cunho social, para trazer melhoria a alguma questão de vulnerabilidade da sociedade e/ou ambiente, é um aspecto essencial para esse tipo de negócio (Comini, 2016; Jappe, 2013; Wells & Anasti, 2019).

Dentro de uma perspectiva conceitual, os negócios de impacto social são divididos em três correntes principais: a perspectiva europeia, a norte americana e a perspectiva dos países emergentes. A Europeia atua nas organizações da sociedade civil com funções públicas, apresentando semelhanças às organizações sociais brasileiras, mencionadas na Reforma de Estado no Brasil, a qual começou a ser executada na década de 1990. O termo mais utilizado em todo o continente é empresa social (Comini, 2016).

Na América do Norte, o termo mais utilizado é iniciativa social. Na perspectiva norte americana, é possível trabalhar como organizações privadas, com lógica de mercado dedicadas a soluções de problemas sociais (Comini, 2016). Dessa maneira, é possível concluir que uma instituição norte americana, de qualquer natureza (exceto pública), que atue no mercado e produza algum tipo de impacto social, pode ser considerada iniciativa social (Kerlin, 2006).

Já na concepção dos países em desenvolvimento são enfatizadas iniciativas de mercado que tem como objetivo reduzir a pobreza e melhorar as condições sociais dos indivíduos mais vulneráveis (Comini, Barki & Aguiar, 2012; Yunus *et al.*, 2010). A perspectiva que se encaixa com a realidade local é a dos países em desenvolvimento e, especificamente nessas regiões, o termo mais encontrado referente aos negócios de impacto social é “negócios inclusivos” (Kyama, Comini & D'Amario, 2014).

Isso se justifica porque as organizações que apresentam essa nomenclatura, têm como objetivo principal a inclusão de pessoas vulneráveis em sua cadeia produtiva ou no resultado gerado, sem deixar de lado a rentabilidade econômica. Esse modelo de negócio traz outra perspectiva para a América Latina, onde sempre prevaleceram políticas assistencialistas em relação às pessoas mais vulneráveis (Márquez *et al.*, 2010).

Nesse contexto, os negócios de impacto social aparecem como uma tentativa de capitalismo mais inclusivo, sendo uma forma diferente de pensar o papel das organizações e uma resposta ao desejo latente de quem quer trabalhar com um propósito (Barki, 2015). São caracterizados por arranjos organizacionais que usam recursos e/ou estruturas de governança de mais de uma organização existente. Não possuem um tamanho definido, mas podem assumir formas diferentes ao mesclar lógicas de mercado e sociais de diferentes áreas da sociedade (Jay, 2013).

Independentemente de suas formas específicas, os negócios de impacto social podem ser vistos como respostas a uma complexidade social crescente, na qual as organizações estão expostas a várias lógicas institucionais que fornecem concepções de objetivos apropriados e os meios legítimos para alcançá-los (Battilana, Sengul, Pache & Model, 2015). Portanto, seu surgimento pode estar relacionado à pluralidade de influências institucionais que as organizações contemporâneas enfrentam (Pache & Santos, 2013; Vermeulen, Zietsma, Greenwood & Langley, 2016).

Assim, as estruturas maiores que integram os promotores do desenvolvimento e da implementação de tecnologias e práticas sociais com foco na transformação social são os chamados ecossistemas de negócios sociais. Isso significa que as redes contidas nesses ecossistemas são fundamentais para a compreensão de como os diferentes relacionamentos com as partes interessadas afetam os tipos de empresas sociais que emergem (Hazenber *et al.*, 2016).

Nesse contexto, são as relações entre organizações que mediam o fluxo de recursos, incluindo recursos financeiros e emocionais, além de conhecimento e informação (Nicholls, 2010; Pratono & Sutanti, 2016). De fato, o crescimento de negócios sociais não ocorre no

vácuo, mas em um ambiente político e socioeconômico mais amplo (Minatto, Vicente & Borba, 2019; Roundy, 2017).

Negócios de impacto social são, portanto, uma resposta organizacional às demandas institucionais concorrentes e um resultado da colaboração intersetorial, na qual estados, mercados e/ou atores sociais combinam recursos e lógicas de cada um de seus campos para concluir uma tarefa. Em ambos os casos, o hibridismo resulta da pressão externa ou de uma agência estratégica intencional, orientada para encontrar respostas para lidar com preocupações potencialmente incompatíveis ou mesmo paradoxais (Gottlieb, Frederiksen, Koch & Thuesen, 2020; Wells & Anasti, 2019).

É possível concluir que os negócios de impacto social, mesmo com nomenclaturas diferentes - Empresa Social, Iniciativa Social ou Negócios Inclusivos - e em regiões distintas, torna-se um modelo de negócios que articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam uma proposta de valor para o cliente e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa que entrega esse valor (Wang & Zhou, 2020). Em resumo, trata-se do benefício que a empresa oferecerá aos clientes, como se organizará para fazê-lo e como capturará uma parte do valor que oferece.

2.1 Fatores contributivos e limitadores para os negócios sociais

De acordo com a complexidade que se apresenta o campo dos negócios de impacto social (Smith, Besharov & Gonin, 2013), apresenta-se o entendimento de que, por um lado, os setores e os objetivos relacionados a esse tipo de negócio convergem a uma definição específica do fenômeno. Por outro lado, pode-se indicar o surgimento de tensões pelo fato dos empreendimentos terem que lidar com diferentes interesses de seus *stakeholders*.

As tensões surgem à medida que as organizações buscam objetivos conflitantes, ou se esforçam para adotar demandas inconsistentes entre as várias partes interessadas (Gonin, Besharov & Smith, 2013). Esses objetivos divergentes criam tensões em como os negócios sociais definem seu sucesso e sustentam os compromissos e seus objetivos ao longo do tempo.

As tensões podem se manifestar nos níveis individual, organizacional e ambiental, a partir da operação de funções ou atividades dissonantes, paradoxais ou conflitantes (Doherty, Haugh & Lyon, 2014). Por exemplo, conflitos podem surgir devido a desvios de missão, tensão de governança, demandas concorrentes de diferentes partes interessadas, dificuldades de escalonamento e oportunidades limitadas de saída (Gamble *et al.*, 2019).

Contrapondo, negócios que trabalham com a inclusão de pessoas para o

desenvolvimento de uma iniciativa econômica fortalecem as relações sociais entre as pessoas que participam desses grupos, desenvolvendo o seu capital social. Quando uma relação de grupo é fortalecida em uma comunidade, criam-se laços de cooperação e de confiança mútua, que geram força social para que conquistas de direitos básicos e outros recursos sejam alcançados (Portocarrero & Delgado, 2010).

Portocarrero e Delgado (2010) defendem que os negócios sociais devem ser avaliados de acordo com aspectos tangíveis (aumento de renda e acesso a bens e serviços) bem como intangíveis (construção de cidadania e desenvolvimento de capital social). Destarte, enfatiza-se a necessidade que sejam identificados os fatores que contribuem para o crescimento do negócio, assim como os fatores que limitam o seu desenvolvimento.

No entanto, não se tem uma compreensão de como essa dinâmica se desdobra em contextos particulares (Schad, Lewis, Raisch & Smith, 2016). Por isso, se torna importante analisar, de forma mais contextualizada, como são influenciados os principais aspectos pelos quais são estimulados e tensionados os negócios híbridos (Ambos, Fuchs & Zimmermann, 2020; Kannothra, Manning & Haigh, 2018).

De acordo com Alter (2007) os negócios de impacto social, ao gerar valor social e econômico possuem diversos fatores tanto limitadores quanto contributivos ao seu desenvolvimento. O autor expõe que os maiores desafios estão relacionados à geração de valor social combinada com a viabilidade econômica, a capacidade de liderança e a cultura organizacional orientada aos negócios, não podendo sobressair o fator financeiro ao social e vice-versa nesse tipo de instituição.

Jappe (2013) propôs um modelo que identifica os fatores contributivos e limitadores dos negócios de impacto social. Tais fatores são identificados de acordo com cinco dimensões de análise, a saber: geração de valor social; geração de valor econômico; integração do social com o econômico; estrutura de governança e processo decisório; estrutura jurídica. Uma síntese desse modelo é apresentada pela Figura 01.

Figura 01. Dimensões de análise para negócios de impacto social

Dimensão de Análise	Fatores Contributivos	Fatores Limitadores
Geração de Valor Social	*Atender as necessidades não atendidas dos mais pobres	*Alocar os recursos de maneira economicamente mais eficiente; *Quantificar e mensurar o valor social.
Geração de Valor Econômico	*Atender a demanda de novos mercados ainda não atendidos, com recursos disponíveis para consumo; *Diversificar e gerar receita recorrente, em especial no caso das ONGs.	*Priorizar o aspecto econômico de tal maneira a destruir o valor social gerado; *Desenvolver mercados imaturos, vencendo desafios de logísticos e de hábitos de consumo; *Enfrentar a “concorrência” do estado, com forte atuação no Brasil; *Realizar precificação de produtos de acordo com seu valor, e não seu custo; *Gerenciar o fluxo de caixa; *Acessar capital e instrumentos financeiros adequados, prevenindo a descapitalização.
Interação Entre o Social e o Econômico	*Executar modelos híbridos gerando inovação; *Usar recursos disponíveis para investimento em modelos híbridos; *Adotar a experimentação na implantação, com testes e foco na ação e realização parcerias inusitadas; *Aumentar credibilidade e valorizar a marca.	*Capturar o valor social gerado e convertê-lo em valor econômico, em um modelo operacional que funcione; *Atrair, desenvolver e reter talentos, tanto na liderança quanto equipes operacionais, com as habilidades para desenhar e desenvolver soluções inovadoras para a implantação destes modelos híbridos; *Estabelecer uma cultura organizacional que combine senso de propósito e desempenho; *Superar contexto externo de celebração de indivíduos, ideias e propostas ao invés de resultados atingidos; *Superar um contexto externo “anti-inovação”; *Comunicar a possibilidade de combinar o econômico e o social sem um viés ativista; *Construir e compartilhar o conhecimento no desenvolvimento destes modelos híbridos, problema salientado pela falta de clareza e alinhamento conceitual.
Estrutura de Governança e Processo Decisório	*Desenvolver soluções de governança inovadoras, tanto centradas nos processos decisórios quanto em outros aspectos do desenvolvimento organizacional.	*Implantar um processo decisório eficiente, eficaz e efetivo.
Estrutura Jurídica		*Lidar com estruturas jurídicas que não atendem às necessidades de modelos híbridos; *Lidar com estruturas jurídicas complexas, que não atendem as necessidades de empreendedores em geral

Fonte: Jappe (2013).

O modelo aborda um entendimento de como os negócios sociais podem mapear seu crescimento bem como gerenciar suas tensões sociais e de mercado. A escolha de uma determinada orientação de crescimento influencia quais fatores se manifestam e são sujeitas a determinadas soluções gerenciais. Portanto, as tensões surgem de maneiras específicas ao contexto, a depender das demandas da comunidade local (Kannothra *et al.*, 2018). Assim, os

negócios sociais podem ser classificados de acordo com sua orientação em relação à missão e seus motivos e em função da integração entre as atividades de negócio e os programas sociais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo segue a abordagem de pesquisas qualitativas (Creswell & Creswell, 2017; Lincoln & Guba, 2000), fazendo a opção pelo desenvolvimento de um estudo de multicasos descritivo. Esta abordagem permite observar o fenômeno em sua complexidade (Patton, 2014) e estudar as múltiplas unidades dentro um processo holístico e contextualizado, coletando uma ampla gama de dados e relacionando os constructos (Eisenhardt & Graebner, 2007).

O estudo envolve a análise dos fatores contributivos e limitadores dos negócios tecnológicos de impacto social presentes no ecossistema de inovação da Paraíba. Para alcançar acesso a essas empresas, obteve-se apoio da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, por meio da Incubadora Tecnológica de Negócios Criativos e Inovadores de Campina Grande (ITCG/PaqTcPB). Esta incubadora de negócios de tecnologia foi reconhecida como referência no apoio a negócios sociais no Brasil, sendo premiada como referência no ano de 2017 por meio do Programa ICE, com apoio da Anprotec.

Para escolha dos casos, optou-se por uma convergência dos setores, e junto a um mapeamento feito na ITCG, o setor de educação era o mais numeroso em termos de empresas incubadas, com quatro empreendimentos, dos quais três se dispuseram a participar desta pesquisa.

A pesquisa consistiu em analisar três empresas de tecnologias educacionais com impacto social, que estão inseridas no ecossistema de inovação do estado da Paraíba, através de entrevistas com os seus gestores, análise de documentos e observação participante. Dessa maneira, é possível explorar as características que são semelhantes entre elas e, a partir dessa análise, entender quais traços contribuem ou não para o seu desenvolvimento.

Seguindo as recomendações no desenvolvimento de boas pesquisas qualitativas (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2015), múltiplas fontes de dados foram consideradas, embora a maior parte dos dados tenha sido oriunda de entrevistas semiestruturadas. O processo de pesquisa é melhor explicado na Figura 2, baseada nos conceitos de Larrinaga (2017), Yin (2015), Zhang e Shaw (2012), que possibilitam uma visão geral sobre a pesquisa, desde o *design*, sua unidade de análise, procedimentos para coleta de dados e o processo de análise dos mesmos.

Figura 02. Dados da pesquisa de campo

Metodologia de pesquisa	Estudo de multicaseos qualitativo			
Escopo	Empresas de Tecnologia com Impacto Social			
Delimitação dos Casos	Empresas incubadas na ITCG/PaqTcPB			
Métodos para coleta de dados	O foco foi realização de entrevistas semiestruturadas, sendo acrescido por observação participante e análise documental			
	Por que?	O que?	Como?	Então?
Realização de entrevistas semiestruturadas	Busca de informações diretas com gestores das empresas (3 entrevistas, duração média de 50 minutos)	Identificação do propósito organizacional, seu histórico, os desafios enfrentados e apontamentos pessoais do respondente	A partir das dimensões do Modelo de Jappe (2013) foi criado um roteiro de perguntas semiestruturado. As entrevistas ocorreram em outubro de 2019, com auxílio do Google Hangout.	As entrevistas foram realizadas, transcritas e analisadas.
Análise de documentos e observação participante	Pelo acesso dos pesquisadores às empresas incubadas.	Sites, relatórios técnicos, folhetos, informativos diversos e outros documentos institucionais.	Seleção de material útil à pesquisa para construção das categorias analisadas. Os autores participaram de atividades de gestão do PaqTcPB entre 2017 e 2019.	As informações obtidas foram devidamente codificadas.
Análise dos dados	Os dados foram examinados, categorizados e combinados para identificar evidências. Essa pesquisa optou pela análise de conteúdo (Bardin, 2011)			
Rigor/Qualidade da pesquisa	Os dados são oriundos de diferentes fontes e a triangulação foi possível.			

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

O roteiro semiestruturado da entrevista foi construído de acordo com a análise já existente acerca das 5 dimensões que constituem os Negócios de Impacto Social: geração de valor social; geração de valor econômico; integração do social com o econômico; estrutura de governança e processo decisório; e estrutura jurídica (Jappe, 2013). As entrevistas dos respondentes 01 e 02 foram realizadas na última semana de outubro, dia 28, e o terceiro respondente foi entrevistado no dia 02 de novembro, contudo, a análise de documentos e as observações acerca dos assuntos pertinentes ao estudo foram realizadas de setembro a novembro.

A triangulação teórica e metodológica demandou constante reflexão dos pesquisadores, cujo ponto de saturação de cada caso ocorreu ao passo em que as construções se tornaram mais robustas e estáveis. O processo de codificação é marcado por idas e vindas, um processo

interativo em que as categorias de análise são construídas e o desenho da pesquisa modelado (Gioia, Corley & Hamilton, 2013; Zhang & Wildemuth, 2009).

Os dados foram analisados a partir da utilização da técnica de análise de conteúdo, definida como um conjunto de técnicas de análise que envolve procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das informações coletadas (Bardin, 2011), a fim de compreender o melhor discurso aplicado entre os entrevistados (Freitas & Jabbour, 2011).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Fundação Parque Tecnológico da Paraíba surgiu na década de 80, com o objetivo de auxiliar os projetos de desenvolvimento tecnológico, educacional e científico, trabalhando como apoio técnico-administrativo às universidades públicas do Estado, fomentando pesquisas, como interveniente na captação de convênios e como prestadora de serviços especializados. Além destas atividades, o Parque dispõe dos serviços da ITCG, que compreendem o oferecimento de apoio técnico e gerencial às *startups*, contribuindo para o desenvolvimento delas no mercado.

A partir do contato com o PaqTcPB, foram selecionadas três empresas para ser alvo do estudo. A primeira tem o gestor graduado em Jogos Digitais, mestre e doutorando em Engenharia da Computação, especialista em educação, técnico em agronegócio, e que possui experiência como empresário e docente. Sua *startup* tem como intuito desenvolver jovens líderes, através de jogos e cartilhas, para atuar no setor rural, fomentando o crescimento sustentável e desenvolvendo os pequenos produtores. Está em estágio inicial; possui apenas um concorrente direto que, de acordo com o entrevistado, atua exclusivamente com cartilhas. O único colaborador fixo da empresa é o gestor, os demais são contratos esporádicos de acordo com a necessidade da empresa.

O segundo entrevistado cursou Ciências da Computação e Jogos Digitais e possui experiência como designer em empresas de *software*. Sua organização tem como atividade principal a criação de animações, mas, além delas, trabalha com jogos educativos para pessoas que irão fazer o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e para crianças com dificuldade de aprendizado. Assim como a *startup* anterior, também está no início de suas atividades, possuindo apenas o gestor como colaborador fixo, todavia, diferenciando-as, a segunda empresa citada possui diversos concorrentes diretos e o seu diferencial, segundo o entrevistado, é a qualidade das animações.

Na terceira *startup* analisada, o entrevistado não possui nível superior, mas possui uma valiosa experiência como programador em empresas de *software*. O objetivo da sua empresa é auxiliar os professores em sala de aula, além de identificar as maiores dificuldades dos alunos e, assim, atuar de maneira personalizada, com foco nos alunos que irão fazer o ENEM. A mesma possui 20 colaboradores fixos (incluindo dois sócios fundadores) e 10 colaboradores pontuais (todos professores). A empresa comercializa seus produtos com maior facilidade que as anteriores, possui diversos concorrentes e acredita que seu diferencial está na personalização do ensino.

Os resultados da pesquisa serão apresentados descrevendo a relação entre as empresas entrevistadas e o *framework* que explica as cinco dimensões básicas dos negócios sociais (Jappe, 2013). Além disso, foram realizados acessos a informações secundárias, a fim de comparar com as que foram apuradas durante as entrevistas.

No *framework* em questão são expostos os fatores contributivos e limitadores para o desenvolvimento desse tipo de organização. Dessa maneira, é possível analisar se as organizações que são alvo do estudo possuem essas características que contribuem e limitam o seu crescimento (Jappe, 2013). É importante ressaltar que, mesmo em negócios com viés social, as organizações precisam ser competitivas e eficientes, para garantir espaço no mercado tradicional (Boyd *et al.*, 2017).

4.1 Primeira dimensão: geração de valor social

A dimensão geração de valor social diz respeito ao viés social necessário para que a organização seja considerada negócio de impacto social, visto que se não houver, será considerada uma empresa nos moldes tradicionais do mercado.

Embora a literatura inicial acerca dos negócios sociais sinaliza que o pressuposto para tal enquadramento seja a oferta de valor e benefícios aos mais vulneráveis (Yunus, 2009), muitas empresas têm avançado em busca de tal classificação por oferecer outras formas de valor aos seus clientes. Na linha do que apresentam Defourny e Nyssens (2017), as empresas podem ser classificadas como sociais por oferecer serviços que contribuem para o desenvolvimento de grupos com risco de exclusão social.

O foco da organização 01 é o consumo sustentável do ambiente rural, com foco nos pequenos produtores, através do fomento de lideranças jovens. Essa proposta de valor passou por diversas etapas de modulação durante o período de incubação no PaqTcPB, visto que a incubadora auxiliou o empreendimento em diversas questões pertinentes a esse objetivo.

Participações em eventos relacionados a temática e assessoria em planejamentos específicos dos seus projetos também ajudaram nesse sentido.

As organizações 02 e 03 trabalham com o reforço às crianças e adolescentes que possuem dificuldades de aprendizado, não sendo necessariamente escasso de recursos financeiros. Essas questões podem ser facilmente verificadas pela fala do entrevistado 03: “Nós atuamos em escolas públicas, principalmente na Paraíba, mas a maioria dos nossos clientes vêm da rede privada. O nosso diferencial é identificar a dificuldade dos alunos e trabalhar mais nelas, personalizando o ensino, independente da condição financeira”. Esses aspectos seguem de acordo com o pensamento de Kyama *et al.* (2014), por defenderem que uma das estratégias dos negócios sociais é agir de forma conveniente às oportunidades que aparecerem, ou seja, modificando o seu negócio de acordo com a ocasião, mesmo que não seja para, necessariamente, trazer benefício a algum grupo com carência.

Levando em consideração que os fatores limitadores do desenvolvimento dos negócios inclusivos, quanto à geração de valor social, são: a alocação dos recursos de maneira eficiente e a mensuração do impacto causado (Jappe, 2013); a primeira questão restritiva diz respeito à literatura expor que os negócios sociais têm a obrigação de alocar os recursos de maneira economicamente sustentável, investindo na própria organização e respeitando a estratégia traçada anteriormente (Yunus, 2009). Considerando a realidade das empresas 01 e 02, pelo fato de estarem em fase inicial, os recursos obtidos estão sendo direcionados, em absoluto, para novos investimentos no negócio. Por outro lado, percebeu-se que na empresa 03, os lucros já possibilitam um retorno aos seus investidores. Assim, o empreendimento aloca seus próprios recursos para suas iniciativas inovadoras.

Sobre a alocação de recursos internos na empresa, percebeu-se que as empresas 01 e 02 ainda fazem isso sem maiores planejamentos, de forma intuitiva e aportando onde a necessidade sinaliza. “É muito difícil saber gerenciar esse dinheiro [...], eu sempre coloco no projeto que acho mais fácil de vender, mas depende muito da situação” (Entrevistado 02).

No caso da empresa 03, esse processo pareceu mais estruturado, sendo uma decisão tomada em conjunto pelos sócios. A parceria dos fundadores na tomada de decisões táticas e estratégicas para a organização pôde ser comprovada em diversas reuniões realizadas no período de incubação.

O desafio de gerar eficiência do uso dos recursos em startups certamente está associado ao aperfeiçoamento dos processos administrativos, que acontecem ao passo em que o negócio segue se desenvolvendo.

A mensuração do impacto causado, por sua vez, traz relevância para esta dimensão por capaz de quantificar ser as consequências geradas pelo serviço realizado. Dessa forma, é possível identificar os métodos que se mostraram bem-sucedidos e os que ainda precisam de melhorias (Lincoln & Guba, 2000).

Levando em consideração a realidade dos entrevistados, é possível afirmar que as empresas 02 e 03 conseguem dimensionar os resultados obtidos. Na empresa 02, testes realizados em escolas públicas possibilitaram quantificar o efeito do ensino através da sua metodologia em relação ao aprendizado das crianças/adolescentes e o êxito obtido no ENEM; na empresa 03, por meio da inteligência artificial criada em seu programa, conseguiu, além de identificar as dificuldades dos alunos, dimensionar os resultados alcançados. Percebe-se que ambos os casos vislumbram o impacto como um dos objetivos principais da organização, e geram métricas de desempenho.

A organização 01, no entanto, ainda não realizou nenhuma atividade concreta, portanto, não houve até então a mensuração de impacto. A fase de testes estava prevista para iniciar no primeiro trimestre de 2020, em uma escola da rede privada, localizada na cidade de Campina Grande, Paraíba. Esses testes tiveram que ser adiados em função da pandemia do Covid-19. Dessa forma, torna-se necessário o desenvolvimento de indicadores formais de análise, uma vez que, as decisões do gestor podem ser influenciadas negativamente, caso não haja um critério de mensuração formal sobre o impacto.

4.2 Segunda dimensão: geração de valor econômico

A segunda dimensão diz respeito à geração de valor econômico, que expressa a maneira como a organização atua para que seja possível obter lucro e atuar de maneira financeiramente saudável no mercado. Em relação a esse tópico, é possível identificar dois fatores contributivos: atender a demanda de novos mercados ainda não atendidos, com recursos disponíveis para consumo; e diversificar e gerar receita recorrente, em especial no caso das Organizações não governamentais (ONG's).

Atender a necessidade de novos mercados expõe uma direção crescente no mercado, visto que com a evolução constante das sociedades, as necessidades dos indivíduos estão em constante transformação. À vista disso, é possível observar que apenas uma, das três empresas alvo da pesquisa, está atuando em um mercado inovador. Por esse motivo, o entrevistado expôs que possui apenas um concorrente direto e sua área de atuação tem muito potencial para ser trabalhado: “A concorrência é quase inexistente, nós temos apenas um que só distribui cartilhas.

O agronegócio é muito lucrativo no Brasil e o crescimento é enorme, além de ser pouco explorado, o que nos dá uma grande vantagem” (Entrevistado 01).

As empresas 02 e 03, diferente da primeira, atuam em uma vertente já conhecida, que é o ensino para crianças e adolescentes, com foco no ENEM. Todavia, ambos entrevistados acreditam que o diferencial está na abordagem que realizam.

Tanto as organizações híbridas quanto as empresas do terceiro setor têm a necessidade diversificar sua receita, dado que uma fonte de renda única pode comprometer o desempenho financeiro da organização por diversos motivos internos e externos a ela. Destarte, dentre as entrevistadas, apenas a segunda possui esse aspecto, por ter a maior parte da sua lucratividade ligada à criação de animações, situação que pôde ser comprovada por meio da análise de documentos internos referentes às transações financeiras da empresa. A primeira empresa não apresenta receita ainda, visto que ainda não foi lançada no mercado e a terceira, por sua vez, atua exclusivamente no ramo educacional, diversificando apenas no público atingido. Esses dados corroboram com Minatto *et al.* (2019), ao afirmarem que se devem estabelecer outras fontes de renda, tendo em vista que receitas provenientes das vendas dos serviços com caráter social não as sustentará, de modo que possam atingir seus objetivos.

Em conformidade com o modelo de Jappe (2013), os fatores que limitam a geração de valor econômico dos negócios sociais são: a priorização do aspecto econômico de maneira a destruir o valor social gerado; o desenvolvimento de mercados imaturos; a “concorrência” do Estado; a precificação de produtos de acordo com valor da concorrência e não o custo; a gestão do fluxo de caixa; e o acesso a capital e instrumentos financeiros adequados, prevenindo a descapitalização. Esses fatores, em sua maioria, não estão presentes nas empresas entrevistadas, isso porque as empresas 01 e 02 estão em seu estágio inicial, o que restringe o repertório de atividades executadas por elas, e a empresa 03, apesar de se mostrar um pouco mais desenvolvida, ainda não apresenta crescimento suficiente para obter muitos destes aspectos.

A priorização do aspecto econômico em detrimento do social é uma questão importante para este tipo de organização, visto que alguns estudiosos afirmam que os negócios sociais não podem visar a lucratividade em relação aos benefícios sociais (Yunus, 2009). No entanto, existe outra vertente literária que considera negócios sociais todos aqueles que atuam de maneira a suprir uma vulnerabilidade social existente, podendo ter como requisito a geração de lucro (Nascimento & Teodósio, 2016).

Este aspecto limitador se mostra presente nas empresas 02 e 03, uma vez que a atividade que dá o suporte financeiro à organização 02 tem caráter mais econômico que social; e a empresa 03, que apesar de atingir uma parcela vulnerável da sociedade, não tem sua fonte

principal de receita proveniente disto.

Este aspecto limitador se mostra presente nas empresas 02 e 03, uma vez que a atividade que dá o suporte financeiro à organização 02 não tem nenhuma vertente social, apenas econômica, e a empresa 03, apesar de atingir uma parcela vulnerável da sociedade, não tem sua fonte principal de receita proveniente disto. A empresa 01, no entanto, não pode ser avaliada nesse quesito, tendo em vista que seus projetos ainda estão em fase de criação, não havendo lucratividade ou impacto social gerado até o momento.

O fator relacionado ao desenvolvimento de mercados imaturos expressa a existência do desafio em criar hábitos de consumo e, neste quesito, empresa 01 se diferencia das 02 e 03. Isso porque o mercado em que a primeira empresa atua ainda não é tão explorado em atividades de educação para crianças e adolescentes, então o mesmo tem como objetivo incentivar a prática de atividades voltadas ao agronegócio por esse público. A segunda e a terceira, por sua vez, têm diversos concorrentes diretos, tendo em vista que o ensino para crianças e adolescentes é muito disputado tanto física quanto virtualmente.

Embora o modelo do Jappe (2013) sinalize que o governo possa fazer frente de concorrência às empresas em relação a proposta de valor social apresentada pelos negócios de impacto, percebeu-se que o Governo tem atuado como parceiro das empresas, lançando estímulos ao seu crescimento, o que ocorre via editais de fomento aos negócios de impacto ou mesmo via contratação de serviços. “O governo lança muito edital, isso é um bom incentivo, porque mesmo não ganhando, você fica com visibilidade” (Entrevistado 01) e; “Nossa primeira grande parceria foi com o Estado da Paraíba, porque um contato que nós fizemos no Inovativa Brasil nos apresentou o então secretário de educação” (Entrevistado 03).

Em relação a parceria realizada entre o governo do estado da Paraíba e a empresa 03, a organização pôde atuar em diversas escolas públicas da região e, de acordo com o entrevistado foi de extrema importância para o crescimento do seu negócio. Isso pôde ser comprovado através de documentos internos e reuniões com colaboradores da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, no período de sua incubação.

Ainda em relação ao Governo, foram registrados desafios na opinião do entrevistado 01, que expressou descontentamento em relação a maneira como tais editais são geridos e a burocracia que envolve todo o processo; e o entrevistado 02, que se mostrou insatisfeito em relação aos valores dos impostos pagos em sua empresa.

Quanto à precificação do produto, o entrevistado 01 pretende precificar de acordo com o público que irá atingir, os concorrentes e o custo, conseguindo assim valorizar seu produto. Como é possível observar nesse trecho da entrevista: “Vou precificar de acordo com a condição

social do público que estará consumindo a plataforma; com as despesas que terei para produzir os conteúdos, porque tem que gerar lucro; e comparar com o mercado”. Os entrevistados 02 e 03 realizam a precificação dos seus produtos de acordo com os gastos e os valores do mercado.

Em relação à capitalização do negócio, a estratégia que a organização 01 pretende utilizar é o investimento de terceiros, que o mesmo está em busca atualmente. Contudo, a abertura da empresa e a criação dos seus projetos, até então, foram com recursos financeiros próprios. A empresa 02 ainda depende de outras atividades para custear as despesas do negócio, tendo na criação de animações o principal gerador de renda. Vale salientar que esta empresa também já utilizou recursos adquiridos em editais para financiar seus projetos.

Diferente dos dois primeiros casos, o terceiro entrevistado relatou que há funcionários específicos para realizar a gestão do fluxo de caixa, contudo, o mesmo, que atua como CEO, auxilia o funcionário quando necessário. O entrevistado relatou também que o seu negócio, apesar de ter iniciado com investimento próprio (dele e do sócio), hoje se mantém sozinho.

A empresa começou comigo e com meu sócio, nós trabalhávamos em outras empresas [...] e começamos com nosso dinheiro próprio, dos nossos salários.[...] Hoje, existem funcionários específicos para cuidar do financeiro da empresa, do dinheiro que entra e que sai, mas eu sempre fico monitorando tudo e ajudo em situações mais específicas (Entrevistado 03).

Percebe-se que a geração de valor econômico por parte dos negócios sociais continua sendo um desafio, e a busca por recursos de subvenção econômica e apoios institucionais uma realidade necessária para que os negócios possam manter a importância da pauta social no núcleo de seus negócios na fase inicial. Com o crescimento do negócio, espera-se que a maturidade possibilite maior independência desse tipo de aporte financeiro.

4.3 Terceira dimensão: conexão entre o social e o econômico

A terceira dimensão do modelo de Jappe (2013) é a conexão entre o social e econômico. Essa união é essencial para negócios sociais, uma vez que seu objetivo balancear esses dois aspectos.

Um dos fatores contributivos desse modelo é a utilização de recursos disponíveis para investimentos em modelos híbridos. Os dois primeiros entrevistados participaram de editais a fim de captar recursos, todavia, não foram editais específicos para negócios sociais. Eles relataram, também, que não fizeram parcerias até então. O terceiro entrevistado, no entanto, nunca participou de editais para essa finalidade, embora tenha feito parceria com o Governo do

Estado da Paraíba. As participações em editais e a parceria com o Governo foram comprovadas através de documentos internos tanto das organizações quanto da incubadora, visto que alguns editais foram realizados ainda no período de incubação das empresas.

Quanto à credibilidade da marca, o entrevistado 01 acredita ter melhorado nesse aspecto, pelo fato de sua visibilidade ter aumentado, através de participação de concursos, editais e palestras, como é possível observar através de um trecho da entrevista:

Eu comecei a submeter a editais, como o Programa de Qualificação de Novos Negócios, no Porto Digital em Recife; o Prêmio Citi, onde fui finalista; a incubação pela ITCG.[...] Posteriormente a gente entrou no programa de aceleração Inovativa Brasil e ganhamos o selo de startup acelerada. A partir daí, fomos ganhando reconhecimento e credibilidade, tanto que sou chamado para dar palestras e entrevistas em jornais falando dessa questão de estarmos desmistificando o agronegócio (Entrevistado 01).

O entrevistado 02 expõe que sua credibilidade está associada à atividade mais lucrativa da empresa (animações), mas não aos novos projetos. E o entrevistado 03, por sua vez, evidencia que a credibilidade do seu negócio está relacionada ao fato de o seu sócio ser um professor conhecido na região em que vivem, além de ter atuado, com êxito, em diversas escolas:

O projeto deu certo no início, porque o meu sócio é um professor conhecido na cidade que moramos, isso ajudou muito tanto na hora da divulgação, quanto para vender o projeto nas primeiras escolas. E depois que as pessoas viram que realmente funciona, ganhamos muitos clientes (Entrevistado 03).

Nessa dimensão há sete fatores limitadores, dentre eles, apenas um está presente em todas as empresas: “superar o contexto externo ‘anti-inovação’”. Vale ressaltar que esse fator não está atuando como limitador, visto que, para todas as organizações entrevistadas, a inovação é uma característica fundamental.

Na empresa 02 ainda há outro aspecto presente e esse, diferente do anterior, restringe o seu crescimento. O “desenvolvimento e retenção de talentos” é, para o entrevistado, um grande problema. Isso porque, apesar de Campina Grande ter um capital intelectual enorme voltado à tecnologia, devido aos cursos bem-conceituados da área de exatas na UFCG, as pessoas costumam trabalhar em laboratórios e não em *startups*, o que dificulta a mão-de-obra capacitada necessária para a realização das atividades da empresa, de acordo com o entrevistado.

O nosso maior problema é a falta de gente para trabalhar. Tem muita gente boa em computação, engenharia elétrica, design [...] mas o problema é que quando eles se formam, ou vão trabalhar nos laboratórios da UFCG ou saem de Campina. Ninguém

quer trabalhar em uma startup nessa cidade! Meu projeto tá parado por falta de gente!
(Entrevistado 02).

Converter o valor social em um valor econômico em um modelo que funcione; estabelecer cultura organizacional de acordo com o senso de propósito; superar um contexto externo de celebração dos indivíduos, ideias e propostas ao invés de resultados atingidos; comunicar a possibilidade de combinar o econômico e o social sem um viés ativista; e construir e compartilhar o conhecimento no desenvolvimento dos modelos híbridos são os fatores que não se encaixam nas atividades atuais das organizações 01 e 02.

Contudo, a empresa 03 apresenta quatro, dos sete aspectos, e o entrevistado não acredita que os mesmos sejam limitantes ao desenvolvimento do seu negócio. Além do contexto “anti-inovação” já citado, converter o valor social em valor econômico é uma realidade, levando em consideração que o diferencial do negócio é a personalização do ensino, de acordo com as dificuldades específicas de cada aluno; atrair, desenvolver e reter talentos é uma das maiores características do negócio, porque, de acordo com o entrevistado, a empresa busca sempre atrair novos funcionários, para que se desenvolvam em conjunto e trabalhem suas características pessoais; além disso, o empresário acredita que o senso de propósito é um fator determinante para a organização, pelo fato de, segundo o mesmo, os funcionários devem acreditar nos valores da empresa para que sejam empenhados.

O nosso diferencial em relação às outras empresas é, sem dúvidas, a nossa personalização do ensino, isso ajuda muito os alunos e os professores. O desempenho melhora muito quando identifica a maior dificuldade. [...] Nós somos em 30, 20 fixos e 10 não, esses 10 são professores que nós chamamos para produzir conteúdo [...], mas como a demanda é grande, eles são quase fixos, eles são muito competentes. Todos os funcionários são muito bons, eles vestem a camisa da empresa, sabe? Se não vestir, se não acreditar no projeto, nem vale a pena (Entrevistado 03).

Percebe-se que a busca por objetivos financeiros e sociais ainda desafia o gerenciamento das empresas sociais, sendo encarada como uma tensão de ordem estratégica (Ambos *et al.*, 2020). Embora o equilíbrio das duas dimensões seja um fator inerente aos negócios sociais, existe também, por parte dos entrevistados, a preocupação em como atingir esse equilíbrio e como isso pode refletir sobre a eficiência das operações da empresa.

4.4 Quarta Dimensão: estrutura de governança e processo decisório

Essa dimensão está voltada para a tomada de decisões da empresa (Jappe, 2013). Avalia se o empreendimento é eficiente e atua de maneira com que a empresa consiga se desenvolver.

Existem dois fatores presentes nessa dimensão, um contributivo e um limitador: desenvolver soluções de governança inovadoras, tanto centradas nos processos decisórios quanto em outros aspectos do desenvolvimento organizacional; implantar um processo decisório eficiente, eficaz e efetivo, respectivamente.

No que se refere a estrutura interna, é possível observar desafios relacionados ao quadro reduzido de funcionários, inibindo assim, o desenvolvimento de uma governança mais articulada. O entrevistado 01 apresenta impasses que devem ser pensados, a saber: infraestrutura, planejamento, aspectos operacionais e financeiros.

É possível observar que os dois aspectos não estão presentes no processo decisório das organizações, visto que nos casos 01 e 02 não existe um processo detalhado de como atuar na tomada de decisão. A maneira que os entrevistados lidam em relação a esse aspecto está voltada às suas crenças pessoais, eles operam da maneira que julgam mais pertinente no momento. Esse fator foi possível comprovar através de reuniões e encontros durante todo o processo de incubação das organizações. Smith, Besharov e Gonin (2013) afirmam que os desafios surgem por meio da fragilidade com as estruturas organizacionais e culturais para operacionalizar o processo de tomada de decisão.

Na terceira empresa, no entanto, as decisões importantes são tomadas em conjunto entre os sócios, como é possível ver a seguir: “O meu sócio cuida de toda a parte operacional e eu fico com o restante das atribuições da empresa. Mas, sempre que têm decisões mais importantes, decisões estratégicas, nós decidimos em conjunto” (Entrevistado 03). Como natural das *startups*, o modelo de tomada de decisão das entrevistadas é rápido e oportuno, sem necessidade de planejamentos rígidos, mas em contínua construção.

4.5 Quinta dimensão: estrutura jurídica

No modelo estudado, a estrutura jurídica é a única dimensão que apresenta apenas fatores limitadores, que são: lidar com estruturas jurídicas que não atendem às necessidades de modelos híbridos; lidar com estruturas jurídicas completas que não atendem as necessidades de empreendedores em geral.

Destaca-se que a natureza jurídica do negócio social é empresarial, embora no contexto brasileiro, não exista um marco regulatório que prevê as suas características específicas (Alter, 2007; Jappe, 2013). Mesmo assim, os empreendimentos investigados são constituídos, em sua natureza jurídica, como sociedade limitada, que determina um aporte de capital social inicial para instituição e garantia de execução das atividades empresa.

Os negócios sociais podem ser organizações privadas ou da sociedade civil as quais, definidos em um Estatuto Social, pertencem a sócios ou acionistas, portanto devem pagar pró-labore aos proprietários, além de restituir os investimentos aos acionistas (Souza, 2019). Essa distribuição é aceita como premissa de que empreendedores compreendem que negócio devem gerar lucros, e também que o lucro favorece a entrada de novos investidores (Doherty *et al.*, 2014).

Os entrevistados relataram que contrataram advogados para lidar com as questões burocráticas necessárias em momentos específicos, como na criação da empresa. Dessa forma, eles não têm suporte fixo de algum conselheiro jurídico e buscam ajuda apenas quando necessário: “Eu contrato advogado em momentos específicos, para resolver questões burocráticas. Não entendo muito de questões legais, então procuro consultoria jurídica quando preciso” (Entrevistado 02). Além disso, estando incubadas na ITCG as empresas recebem suporte jurídico em relação a muitas das questões de negócio.

Dessa forma, as questões jurídicas e a questão da distribuição dos lucros que envolvem negócios de impacto social devem ser considerados como normas legais a serem seguidas, e não uma definição para classificar se o empreendimento pode ou não ser caracterizado como um negócio social.

4.6 Síntese dos resultados

A Figura 3 sintetiza as dimensões que foram identificadas nas empresas investigadas, de acordo com o modelo de Jappe (2013).

Figura 3. Dimensões identificadas nas empresas investigadas

	Valor Social	Valor Econômico	Equilíbrio Social e Econômico	Governança e Processo Decisório	Estrutura jurídica
Organização 1	Social com foco na sustentabilidade	Crescente no mercado	Busca manter o equilíbrio	Limitação com infraestrutura, planejamento e decisão	Questões jurídicas apenas quando necessário
Organização 2	Social com foco na inclusão social	Dificuldade de monetização	Mantem o equilíbrio com os serviços tradicionais	Limitação nas tomadas de decisão	Questões jurídicas apenas quando necessário
Organização 3	Social com foco na inclusão social	Dificuldade de monetização	Busca manter o equilíbrio	Limitação nas tomadas de decisão	Questões jurídicas apenas quando necessário

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 3 representa uma visão conjunta da análise das empresas investigadas

baseando-se nas dimensões: valor social, valor econômico, equilíbrio social e econômico, governança e processo decisório e estrutura jurídica. Espera-se que os resultados empíricos apresentados nessa pesquisa colaborem com o entendimento da dinâmica e lógica dos negócios sociais no Brasil.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar os fatores limitadores e contributivos de empresas tecnológicas de negócios de impacto social inseridas no ecossistema de inovação da Paraíba. Tais fatores foram analisados de acordo com o modelo de Jappe (2013), que apresenta as cinco dimensões inerentes a este modelo de negócio: geração de valor social; geração de valor econômico; integração entre o social e o econômico; governança e processo decisório; e estrutura jurídica.

Foram estudadas três empresas de tecnologia, que trabalham na área de educação e atuam no ecossistema de inovação paraibano. Estas organizações são consideradas negócios de impacto social e, por esta razão, foram incubadas pela ITCG, que atua de maneira consistente no desenvolvimento desta vertente de negócio no estado de Paraíba.

Percebeu-se, durante a análise dos resultados, que as organizações estudadas não foram iniciadas com o objetivo de serem negócios de impacto social. Sendo que, posteriormente, os gestores acreditaram que havia uma gama de oportunidades a ser explorada caso começassem a atuar nesse ramo, canalizando esforços para alcançar esse tipo de classificação.

Deste modo, iniciou-se o projeto para atingir um público que até então estava desamparado e, a partir dessa estratégia, diversas oportunidades foram surgindo, como: participação em editais específicos, o auxílio de iniciativas privadas e o auxílio do governo. Essas empresas entenderam que, além de atingir o público tradicional com as atividades já desempenhadas, poderiam alcançar novos clientes e ter acesso a recursos que até então eram impossíveis de conseguir.

Conclui-se que, embora a literatura existente normalmente explique a necessidade do equilíbrio entre a lógica comercial e social, os resultados apontam que os empreendimentos não tem uma relação positiva na missão social e econômica.

Dessa forma, a dimensão estrutura de governança e processo decisório influenciam diretamente para a constituição do equilíbrio exigido. Percebeu-se que os empreendimentos geram esforços para conseguir recursos em editais, definir uma estrutura organizacional que delineie o escopo do negócio através de um processo de tomada de decisões e cultura

organizacional.

Embora em um contexto de restrições de recursos e limitações no desenvolvimento de uma estrutura jurídica, é teoricamente justificável que, em um ambiente específico, os negócios sociais possam ter altos e baixos nas missões sociais e econômicas.

Podem ser consideradas limitações para esse estudo: o fato de que as empresas estudadas, à época da coleta de dados, estavam em diferentes fases do ciclo de vida de uma startup, e o fato de que a pauta social acabou sendo incorporada ao passo em que foram percebidas oportunidades de crescimento e modelagem do negócio incubado. Tais aspectos não reduzem a contribuição do estudo, só reforçam peculiaridades e contornos dos negócios sociais brasileiros.

Finalmente, destaca-se que há um vasto mercado a ser explorado em vários estados do Brasil, tendo em vista que o país apresenta uma população desigual social e economicamente. Estudos futuros poderão avaliar os fatores que influenciam o desenvolvimento de negócios sociais em distintos segmentos e contextos, para que se tenham uma perspectiva ampla do contexto brasileiro, bem como análises quantitativas que agreguem subsídios para mensuração dos processos descritos.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, T. C. A., & Moreira, V. F. (2019). *Negócios de Impacto Social: Um estudo bibliométrico sobre as publicações nacionais e internacionais*. XXII SEMEAD - Seminários em Administração, São Paulo, Brasil.
- Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Vitue Ventures LLC*, 12, 1–124.
- Ambos, T. C., Fuchs, S. H., & Zimmermann, A. (2020). Managing interrelated tensions in headquarters–subsidiary relationships: The case of a multinational hybrid organization. *Journal of International Business Studies*, 51(6), 906–932. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00307-z>
- Ávila, L. V., Rocha, M. P., Arigony, M. M., Dill, R. A., & Mazza, V. M. S. (2016). Negócios com Impacto Social: Características, Modelos e Métricas de Avaliação. *Gestão e Desenvolvimento em Revista*, 2(1), 4–13.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. 3. Reimp. Lisboa: Edições 70.
- Barki, E. (2015). Negócios de impacto: tendência ou modismo?. *GV executivo*, 14(1), 14-17.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685.

Ber, M. J. L., Bansal, P., & Branzei, O. (2010). Managing the tensions between social and economic value in hybrid organizations. *Proceeding of the 38th Annual Administrative Sciences Association of Canada (ASAC) Conference, 2509–2528*, Regina, Saskatchewan, Canadá.

Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D., Welch, M., & Hoffman, A. J. (2017). *Hybrid organizations: New business models for environmental leadership*. Nova York: Routledge.

Comini, G., Barki, E., & de Aguiar, L. T. (2012). A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração, 47*(3), 385–397.

Comini, G. M. (2016). *Negócios sociais e inovação social: Um retrato de experiências brasileiras*. PhD Thesis, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Correia, S. É. N., Oliveira, V. M. D., & Gomez, C. R. P. (2016). Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: The proposition of a framework. *RAM. Revista de Administração Mackenzie, 17*(6), 102–133. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p102-133>

Creswell, J. W., Creswell, J. D. (2017) *Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 5 ed. Londres. Sage Publications, 2017.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 28*(6), 2469–2497.

Doherty, B., Foster, G., Meehan, J., & Mason, C. (2009). *Management for social enterprise*. Londres: Sage Publications.

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 16*(4), 417–436.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal, 50*(1), 25–32.

França, G. C. F., Rigo, A. S., & Souza, W. J. (2019). The Reconciliation Between Economic and Social in the Notion of Social Enterprise. In *Theory of Social Enterprise and Pluralism: Social Movements, Solidarity Economy, and Global South* (p. 130-155). Nova York: Routledge.

Freitas, W. R., & Jabbour, C. J. (2011). Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas práticas e sugestões. *Revista Estudo & Debate, 18*(2).

Gamble, E. N., Parker, S. C., & Moroz, P. W. (2019). Measuring the integration of social and environmental missions in hybrid organizations. *Journal of Business Ethics, 167*, 271–284.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods, 16*(1), 15–31.

Gonin, M., Besharov, M. H.-P., & Smith, W. K. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprises. *Academy of Management Proceedings*, vol 23, 407- 442.

Gottlieb, S. C., Frederiksen, N., Koch, C., & Thuesen, C. (2020). Hybrid organisations as trading zones: Responses to institutional complexity in the shaping of strategic partnerships. *Construction Management and Economics*, vol 38, 603-622.

Hazenberg, R., Bajwa-Patel, M., Mazzei, M., Roy, M. J., & Baglioni, S. (2016). The role of institutional and stakeholder networks in shaping social enterprise ecosystems in Europe. *Social Enterprise Journal*, 12(3), 302–321.

Jackson, T. (2009). *Prosperity without growth: Economics for a finite planet*. Nova York: Routledge.

Jappe, M. L. M. (2013). *Fatores contributivos e fatores limitadores para negócios sociais no Brasil: Um estudo exploratório nas regiões sul e sudeste*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGA, Rio Grande do Sul, Brasil.

Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of management journal*, 56(1), 137–159.

Kannothra, C. G., Manning, S., & Haigh, N. (2018). How hybrids manage growth and social–business tensions in global supply chains: The case of impact sourcing. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 271–290.

Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 246.

Kyama, R., Comini, G., & D’Amario, E. (2014). Criação de Negócios sociais no Brasil: Um estudo exploratório. *XXXVIII Enanpad, São Paulo, São Paulo, Brasil*.

Larrinaga, O. V. (2017). Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies? *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 147–171.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). The only generalization is: There is no generalization. *Case study method*, vol 4, 27–44.

Márquez, P. C., Reficco, E., & Berger, G. (2010). *Socially inclusive business: Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica*. David Rockefeller Center for Latin American Studies.

Minatto, F., Rodrigues Vicente, E. F., & Alonso Borba, J. (2019). Maiores Ongs do Setor Ambiental: Uma Análise da Diversificação das Receitas. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 127-148.

Nascimento, D. da C., & Teodósio, A. dos S. (2016). *Negócios sociais no seio da economia colaborativa: Novidades antigas entre a inovação social e o consumo*. EnAPG, São Paulo, São Paulo, Brasil, 7.

Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 611–633.

- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of management journal*, 56(4), 972–1001.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Londes: Sage publications.
- Portocarrero, F., & Delgado, Á. (2010). Inclusive business and social value creation. *Socially inclusive business: Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica*, 261–293.
- Pratono, A. H., & Sutanti, A. (2016). The ecosystem of social enterprise: Social culture, legal framework, and policy review in Indonesia. *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 2(3), 106–112.
- Roundy, P. T. (2017). Hybrid organizations and the logics of entrepreneurial ecosystems. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 1221–1237.
- Sachs, I. (2007). *Rumo à ecossocioeconomia: Teoria e prática do desenvolvimento*. São Paulo: Cortez.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64.
- Seyfang, G., & Longhurst, N. (2013). Desperately seeking niches: Grassroots innovations and niche development in the community currency field. *Global Environmental Change*, 23(5), 881–891.
- Smith, W. K., Besharov, M. L., & Gonin, M. (2013). *Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprises*. Society for Business Ethics / Philosophy Documentation Center, vol 23, 407-442.
- Souza, A. G. (2019). *Empresas sociais: Uma abordagem societária*. São Paulo: Almedina.
- Vermeulen, P., Zietsma, C., Greenwood, R., & Langley, A. (2016). Strategic responses to institutional complexity. *Strategic Organization*, 14(4), 277–286.
- Wang, Z., & Zhou, Y. (2020). Business model innovation, legitimacy and performance: Social enterprises in China. *Management Decision*.
- Wells, R., & Anasti, T. (2019). Hybrid Models for Social Change: Legitimacy Among Community-Based Nonprofit Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31, 1134–1147.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Nova York: Guilford Publications.
- Yunus, M. (2009). Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism. *Social Change*, 39(2), 299–302.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2), 308–325.

Zhang, Y., & Shaw, J. D. (2012). *Publishing in AMJ—Part 5: Crafting the methods and results*.

Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). Qualitative analysis of content. *Applications of social research methods to questions in information and library science*, vol 2, 318-329.

Os autores agradecem pelo apoio do CNPq - Chamada Universal 01/2016 (Proc. 431471/2016-9).