

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA COMPREENSÃO DE TENSÕES E DILEMAS EM NEGÓCIOS SOCIAIS: O caso Goóc

SEIMOR WALCHHUTTER

Centro Universitário da FEI
wseimor@uol.com.br

MARCELLO ROMANI DIAS

Centro Universitário da FEI
mromdias@hotmail.com

Agradecemos ao Centro Universitário da FEI pelo suporte à pesquisa.

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA COMPREENSÃO DE TENSÕES E DILEMAS EM NEGÓCIOS SOCIAIS: O caso Goóc

RESUMO

Enquanto a maioria das literaturas indicam que as tensões em negócios sociais emergem da associação à ambiguidade das organizações em atingirem metas sociais, financeiras e ambientais, este trabalho procura expandir a contribuição acadêmica ao aplicar, analisar e verificar a validade empírica de um modelo teórico pelo qual seja possível entender os negócios sociais a partir desta oscilação paradoxal, e analisa as tensões e dilemas organizacionais enfrentados pela empresa Goóc Eco Sandal, pioneira na indústria de confecção de produtos a partir de reciclagem de pneus e lonas de caminhões usados. Utilizando metodologia qualitativa (entrevistas, observação direta e estudo de caso), os resultados apontam congruência referente às tensões e dilemas em um dos quatro conceitos preconizados por Smith, Gonin e Besharov (2013): desempenho financeiro e social. Aos outros conceitos que envolvem aspectos organizacionais, de aprendizagem e pertencimento, a Goóc não enfrenta tensões, pois esta convicção de sua missão como reflexo da própria jornada de vida e inclusão social de seu fundador.

Palavras-chave: Hibridismo Organizacional. Negócios Sociais. Goóc. Tensões. Dilemas.

ABSTRACT

While most literature indicates that tensions in social business association emerge from the ambiguity of organizations in achieving social, financial and environmental goals, this paper seeks to expand the academic contribution to apply, analyze and verify the empirical validity of a theoretical model by which it is possible to understand the company's business from this paradoxical oscillation, and analyzes the tensions and organizational dilemmas faced by the company Goóc Eco Sandal, a pioneer in used in making products from recycled tires and truck tarps industry. Using qualitative methods (interviews, direct observation and case study), the results show consistency regarding the tensions and dilemmas in one of four concepts advocated by Smith, Gonin and Besharov (2013): financial and social performance. Other concepts involving organizational, learning and belonging, the Goóc not face because it is convinced of his mission as a reflection of one's journey of life and social inclusion of the founder.

Keywords: Organizational Hybridism. Social Business. Goóc. Tensions. Dilemmas.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com a nova maneira de viver das pessoas, a sociedade incorporou à sua agenda temas importantes como sustentabilidade ambiental e responsabilidade social, fazendo com que um novo tipo de arranjo organizacional começasse a surgir: os negócios sociais.

A partir desta nova lógica de mercado (Austin, Gutiérrez, Ogliastri e Reficco 2006), surgem então os negócios sociais, os quais se tornam responsáveis por uma nova configuração de desenho organizacional, distinta dos modelos organizacionais tradicionais. Este novo modelo de interação é reconhecido na América Latina pelo *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN), entidade coordenada pela *Harvard Business School* e formada por uma rede

de universidades ibero americanas responsáveis por criar, desenvolver e divulgar trabalhos sobre empreendedorismo social os quais, em sua abordagem mais ampla, caracterizam negócios sociais, como sendo:

[...] organizações ou empresas que geram mudança social por meio de mecanismos de mercado. Isso inclui ONGs e organizações com fins lucrativos ou do setor privado envolvidas em atividades de negócios típicas do setor público, produzindo produtos e serviços de valor significativo (COMINI, BARKI E AGUIAR, 2012, p. 390).

A justificativa da argumentação deste trabalho recai sobre a relevância em analisar estes novos arranjos organizacionais sob a ótica das tensões e dilemas originados a partir do desafio das organizações em atingirem suas metas econômicas, sociais e ambientais de tal forma a contribuir para o entendimento e significado dos negócios sociais.

Este paradoxo de interesses causa tensões e direcionam os gestores a tomarem decisões conflitantes, conforme exposto nos trabalhos de Smith e Lewis (2011) e Smith, Gonin e Besharov (2013). Com isto, este trabalho inicia sua trajetória ao tentar compreender organizações de negócios sociais a partir da compreensão das tensões e dilemas por meio de um modelo teórico-empírico elaborado por Iizuka, Varela e Laroudé (2015), previamente testado empiricamente em um estudo de caso único na rede Asta, em que as experiências a partir das tensões e dilemas direcionaram a um processo contínuo de significado e entendimento organizacional daquela empresa.

Assim, acredita-se que este trabalho possa, além de abrir diálogo para um fenômeno relevante e ainda emergente na literatura, trazer outras duas contribuições: A primeira, de cunho teórico, ou seja, enriquecer o diálogo sobre organizações (híbridas) e, a segunda, de cunho prático, ou seja, entender o comportamento deste fenômeno. A proposta está em compreender os negócios sociais a partir da seguinte análise: (i) tensões tendem a gerar dilemas; (ii) tensões e dilemas contribuem para dar significados e entendimentos em negócios sociais; (iii) estes conflitos direcionam a um processo iterativo de significados e entendimentos.

Os resultados desta análise irão ajudar a entender algumas problemáticas em negócios sociais enfrentadas pelas organizações, as quais pretendem, por meio de suas crenças e valores, obterem sucesso em seus empreendimentos. Este artigo está estruturado em dez seções, contando com esta introdução. Uma breve contextualização sobre os pressupostos teóricos em negócios sociais é explorada logo após a introdução, seguida de uma explicação sobre novos modelos e arranjos organizacionais e sobre as teorias que preconizam negócios sociais como empresas híbridas. Logo após, segue-se a proposição do modelo, metodologia e breve descrição do caso Goóc e de seus resultados. O artigo é concluído pela seção das considerações finais, sugestão de uma agenda de pesquisa e exposição das referências utilizadas para a realização do artigo.

2. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS EM NEGÓCIOS SOCIAIS

Proposições iniciais sobre negócios sociais como as preconizadas por Comini, Barki e Aguiar (2012) e Prahalad (2010), evoluíram para proposições que apresentam as empresas sociais como sistemas híbridos, conforme Doherty, Haugh & Lyon (2014), e como um processo interpretado por meio de uma nova intervenção consciente: integração em organizações híbridas, conforme Jäger e Schröer (2013) e Jay (2013).

Inicialmente, a Europa dos anos 80 evidencia o surgimento de empresas sociais formadas pela sociedade civil que, em muitos casos, criam empregos para pessoas com

desabilidades (Kerlin, 2006). Alguns anos mais tarde, uma nova proposta, ainda no continente europeu, é elaborada pela *Emergence of Social Enterprise in Europe* (EMES), entidade que define as empresas sociais como:

[...] organizações com um objetivo explícito de beneficiar a comunidade, iniciadas por um grupo de cidadãos e em que o interesse material de investidores de capital está sujeito a limites. Colocam valor elevado em sua independência e na assunção de riscos econômicos relacionados com sua atividade socioeconômica corrente (EMES, 2012).

A escola europeia define negócios sociais a partir do conceito de Empresa Social (BORZAGA E DEFOURNY, 2004); a escola americana, por sua vez, entende que negócios sociais caracterizam-se pela oferta de produtos de baixo custo focados na população de baixa renda (PRAHALAD, 2010). Neste país, a terminologia “negócio social” não é normalmente utilizada pelos acadêmicos, os quais utilizam o termo empreendedorismo social para se referirem aos negócios sociais (AUSTIN, STEVENSON E WEI-SKILLERN, 2012; MAIR E MARTÍ, 2006; SASSMANNSHAUSEN E VOLKMANN, 2013). Entretanto, esta discussão ainda é focada na figura única do empreendedor, o qual é considerado o único responsável pela tentativa de equalizar as necessidades sociais à sustentabilidade financeira (DEES, 2001).

De forma distinta, a abordagem no continente asiático defende sua hipótese de que o lucro auferido pela empresa social deve apenas ter o objetivo de recuperação do capital investido (não há maximização dos lucros), sendo vislumbrado apenas para reinvestimento nos negócios sociais com a finalidade de abranger seus benefícios (YUNUS, 2007). Esta corrente teórica empreende o termo negócios sociais e negócios inclusivos (*social business* e *inclusive business*) com o mesmo sentido.

Em países emergentes, negócios sociais são entendidos como negócios financeiramente autossustentáveis ao mesmo tempo em que causam impactos sociais, conforme Marquez, Reficco e Berger (2010), sendo que no Brasil a literatura seminal contempla negócios sociais como empresas que se preocupam com as lógicas de mercado ao mesmo tempo em que adotam ações que detenham impacto na sociedade (TEODÓSIO E COMINI, 2012).

3. REPENSANDO MODELOS E ARRANJOS ORGANIZACIONAIS

A partir da visão sobre gestão pública associada à interface com empresas privadas surgem os arranjos que combinam contratos que garantam operações administrativas mutuas sob gerenciamento de riscos, conforme Ménard (2004), originando o surgimento de organizações com competências administrativas em atenderem não somente demandas de mercado, mas também demandas sociais. É possível citar como exemplos as Organizações não Governamentais (ONG's), as quais surgiram na metade do século XX, que são instituições da sociedade civil geralmente não vinculadas aos governos.

Atualmente essas organizações são definidas como empresas privadas sem fins lucrativos e com finalidade de auferir um benefício público, funcionam como redes para maximização de ações sociais, as quais podem ou não atuar em conjunto com empresas privadas e públicas, distintas das Organizações Sociais (OS's), que são organizações sociais instituídas por decreto concedido pelo Poder Público e que têm como objetivo exercerem atividades sociais, como por exemplo, sustentabilidade ambiental e desenvolvimento e incentivo à cultura.

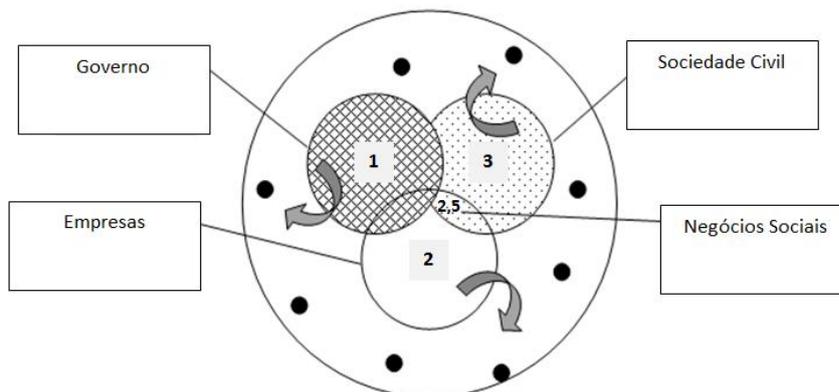
Esse tipo de organização é administrada tanto por gestores do próprio Poder Público quanto pela sociedade civil e é regida por um contrato de gestão. Nesta mesma direção de

interações administrativas, surgiram no início do século XXI, as Organizações da Sociedade Civil (OSC's), consideradas como organizações que desenvolvem projetos sociais com objetivo público, e também sem fins lucrativos, que geralmente representam ações coletivas da sociedade civil, pelas quais é expresso o exercício da cidadania. A partir das OSC's surgiram as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCI's), que ganharam expressão também no início do século XXI, também na forma de associações e fundações. Estas organizações, a partir da parceria da sociedade civil com órgãos públicos, são elegíveis a recursos públicos e detêm dedução fiscal por legislação específica, sendo que os gestores são remunerados conforme suas funções e responsáveis por deterem em suas funções organizacionais ações sociais, como por exemplo, o combate à pobreza.

Há também as instituições de economia mista com a finalidade de Parceria Público Privada (PPP), como o hospital das clínicas localizado em São Paulo-SP, parceria a qual está pautada no compartilhamento de riscos e no gerenciamento de empreendimentos públicos a partir de financiamentos do setor privado. Há outras modalidades de instituições mistas, que são organizações de administração privada que promovem o diálogo entre governo e sociedade para criar condições favoráveis de melhorias sociais, educacionais e ambientais e atuam na articulação entre setor privado, poder público e sociedade civil, como exemplo, o Instituto Ayrton Senna.

Neste contexto, negócios sociais posicionam-se entre o segundo e terceiro setores, representados por empresas privadas (mercado) com foco na missão social (sociedade civil). Estas iniciativas configuram que a criação de valor social, conforme Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2012), não se limita a um setor, mas a diversas configurações de parcerias entre diversos setores, conforme Figura 1:

Figura 1 – Agentes do Empreendedorismo Social



Fonte: Adaptado de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2012) *apud* Barbosa, Dias e Walchhutter, (2014).

4. NEGÓCIOS SOCIAIS COMO ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS

Sob as premissas da economia clássica, a terminologia “organização híbrida” é dividida entre dois axiomas: no primeiro, é caracterizada por referir-se às organizações que operam entre demandas de mercado e a hierarquia (WILLIAMSON, 1985). No segundo, em contrariedade, estudos proeminentes definem organizações híbridas nem como mercado, nem como hierarquia, mas como uma forma organizacional estruturada em rede (POWELL, 1990). No campo organizacional, negócios sociais podem ser analisados tanto sob a ótica interna quanto externa.

Na ótica interna as estratégias são definidas a partir de decisões da estrutura endógena da organização, conforme Smith, Gonin & Besharov (2013) e Weerawardena e Mort (2006) e por novas configurações a partir da governança corporativa, conforme McCarthy (2012). Na ótica externa, por sua vez, os negócios sociais são representados a partir da Teoria dos *Stakeholders* (GRASSL, 2012; BILLIS, 2010).

Esta amplitude de definições caminha para o conceito de hibridismo organizacional, sendo definido pela inter-relação entre metas sociais e econômicas (hibridismo e/ou hibridização):

[...] empresa social combina valores a partir de dois domínios conceituais aparentemente distintos. Incorporado dentro do componente “social” é uma matriz de valores associados com o comportamento e orientação para além do mercado; da mesma forma, o termo “empresa” relaciona-se aos valores de negócios e estrutura organizacional (TREXLER, 2008, p.5).

A análise sistemática da literatura sobre organizações híbridas constantes no estudo de Wood Jr. (2010), revela coeficientes de indeterminação nas definições das organizações híbridas, justificado dinamicamente pelas várias demandas de mercado por meio dos efeitos da globalização, como a intervenção do Estado às soluções de demandas sociais, criação de entidades sem fins lucrativos, fusões e aquisições entre empresas transacionais e da abertura de capital por empresas nacionais, e divide a manifestação do surgimento do fenômeno do hibridismo em duas dimensões gerais, conforme Tabela 1:

Tabela 1 - Estudos sobre Modelos Híbridos, Hibridismo e Hibridização.

TEMA GERAL	FOCO DA ANÁLISE	REFERÊNCIA
Modelos de Gestão	As transformações culturais envolvidas na adoção de modelos de produtividade norte-americanos e europeus em Israel, com a formação de híbridos: mesclas entre as práticas estrangeiras, práticas locais e ainda práticas alteradas ou resignificadas a partir da interação entre práticas originais e práticas estrangeiras.	Frankel & Shenhav (2003).
	A implementação de práticas de gestão da produção de origem sueca e japonesa em uma fábrica da Volvo no Brasil, resultando em um sistema híbrido.	Wallace (2004).
	A ocidentalização (e hibridização) do sistema gerencial japonês.	Pudelko & Mendenhall (2007)
	A disseminação mundial das técnicas japonesas de produção e sua hibridização, de forma a atender diferentes contextos econômicos e institucionais.	Whitford & Zeitlin (2004).
	Como executivos em Israel, na Tailândia e no México produzem formatos híbridos de valores e de práticas de gestão, a partir das interações e negociações entre culturas.	Shimoni & Bergmann (2006); Shimoni (2008).
Modelos de Governança	Estudo sobre a difusão de modelos e práticas de governança, mostrando que a disseminação de códigos provocou tanto convergência quanto ao grau de hibridização nos países que os adotaram.	Aguilera & Cuervo-Cazurra (2004).
	Estudo da evolução de modelos de governança na China, propondo que o modelo final não será uma cópia do sistema original, porém um híbrido com as melhores características dos modelos mais relevantes.	Chan, Luk & Wang (2005).
	Estudo sobre a transitoriedade dos modelos de governança na Alemanha, com uma tendência para a convergência.	Lane (2005).

Fonte: Wood Jr (2010, pp. 242).

Este artigo procurou complementar o quadro acima propondo a inserção de mais um tema: o da lógica institucional, conforme Tabela 2:

Tabela 2 - Estudos sobre Híbridos, Hibridismo e Hibridização.

TEMA GERAL	FOCO DA ANÁLISE	REFERÊNCIA
Modelos de Lógica Institucional	Modo processual de navegar entre os tensões paradoxais das organizações híbridas em atender demandas de mercado e a promoção de impacto social.	Jay (2013).
	Empresas Híbridas são caracterizadas por uma identidade organizacional que sistematicamente integra a sociedade civil e a lógica de mercados.	Jäger & Schröer, (2013).
	Interesse de pesquisadores acadêmicos no entendimento dos mecanismos das empresas sociais tem progredido à investigação das causas das tensões das empresas sociais a partir do gerenciamento e de desempenho destas organizações.	Doherty, Haugh & Lyon (2014).
	Principais tensões e dilemas vividos nos negócios sociais: de performance (desempenho financeiro e social); baseado em aspectos organizacionais; de aprendizado; e finalmente, de pertencimento à organização (refere-se ao sentimento pelo qual as pessoas interagem com os objetivos sociais e ambientais da organização).	Iizuka, Varela e Larroudé, (2015).

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das referências mencionadas na própria tabela.

Tal proposição pode ser uma resposta, se não empírica, mas teoricamente fundamentada ao questionamento feito pelo próprio Wood Jr.:

[...] Não serão todas as organizações potencialmente híbridas, adquirindo tal característica ao menos por certo período de sua existência? E segundo, que condições levariam as organizações a perder ou amenizar o seu caráter híbrido? (WOOD JR, 2010, p. 245).

Este trabalho, por sua vez, vai além e sugere uma terceira pergunta: como organizações híbridas, voltadas aos negócios sociais, enfrentam com sucesso as tensões e, por consequência, os dilemas emergentes da lógica institucional e ainda asseguram sua vantagem competitiva? Talvez a resposta possa estar no entendimento deste novo arranjo organizacional, que são os negócios sociais, por meio de um modelo teórico empírico, conforme retratado a seguir.

5. PROPOSIÇÃO DO MODELO

Negócios sociais ao desenvolverem atividades que envolvem múltiplas esferas, geram tensões que são frequentemente potencializadas devido à ausência de fronteiras entre as áreas político-sociais e organizacionais (SMITH, GONIN E BESHAROV, 2013). Portanto, entender negócios sociais não é uma tarefa trivial e dependerá um tanto quanto da cultura dos gestores e do que eles entendem sobre qual a verdadeira finalidade da organização.

A literatura, de acordo com Smith, Gonin e Besharov (2013), categoriza as tensões em quatro dimensões: tensões de desempenho, de organização, tensões referentes a pertencimento e à aprendizagem.

As tensões de desempenho acontecem quando organizações enfrentam conflitos de metas ou diferentes demandas entre *stakeholders* (SMITH E LEWIS, 2011). Neste caso, os *stakeholders* procuram associar algum benefício à missão social, todavia, as métricas relativas aos resultados financeiros, que são plenamente padronizadas, específicas e quantitativas, são diferentes das métricas sociais, as quais estão associadas aos benefícios no longo prazo, não

são padronizadas e frequentemente não são mensuráveis por indicadores objetivos, envolvendo ambiguidade de conceitos, e não se limitam aos funcionários, mas estendem-se às comunidades e às famílias. São verdadeiros desafios de comparação de sucesso.

Como exemplo do exposto, algumas empresas buscam não apenas empregar pessoas com desabilidades, como também ajudá-las a encontrar autoconfiança, estabilidade familiar e social. Esta meta de inclusão social geralmente significa perda de produtividade e, por consequência, de rentabilidade. A métrica neste caso não é apenas empregar o maior número de pessoas possível, e sim, contribuir com seu bem estar social. Esta ambiguidade nas métricas e nas expectativas dos *stakeholders* criam demandas conflitantes e tensão de desempenho aos negócios sociais. O ponto crítico neste caso está em definir sucesso por meio de metas contraditórias. Esta tensão torna-se particularmente complexa quando a métrica de sucesso de uma área é considerada fracasso em outra.

Em relação às tensões das organizações, estas emergem do comprometimento a contrariedade à estrutura da organização, de sua cultura e de suas práticas e processos organizacionais (SMITH E LEWIS, 2011). Atender a missão social envolve conflito entre diferenças culturais, por exemplo, quem contrata e quem é contratado.

Um ponto crítico neste exemplo é a forma da estrutura legal da organização, assim, a organização deve criar duas estruturas, uma para cada situação, ou tentar trabalhar com as duas situações numa mesma estrutura? A cultura construída ao longo dos anos determinará algumas práticas e processos operacionais, dizendo como os gestores lidam com seus problemas diários: organizações que trabalham próximas as demandas de mercado tendem a adotar práticas e processos operacionais sob a lógica de gerenciamento típico de uma empresa privada, enquanto àquelas próximas à sociedade civil, tendem a adotar lógicas de gerenciamento que mais beneficiem a coletividade social.

Embora esta dualidade de combinações lógicas seja responsável por tensões e dilemas administrativos, algumas empresas conseguem superar este tipo de tensão ao adotarem as duas formas legais em seu estatuto, conforme Bromberger (2011), outras, por sua vez, adotam formas legais híbridas, conforme Battilana e Dorado (2012) e Haigh e Hoffman (2012).

As tensões relacionadas ao pertencimento dizem respeito à identidade da organização (SMITH E LEWIS, 2011). Neste caso, as organizações enfrentam tensões ao se perguntarem: “Quem somos?”; “quem são nossos clientes?”; “qual nossa verdadeira proposta de valor?”. *Stakeholders* alinhados com a proposta social tendem a entender melhor esta tensão, ao contrário daqueles voltados aos resultados financeiros da organização, como acionistas, bancos de *venture capital* e investidores. Estes diferentes grupos e subgrupos baseiam suas decisões de acordo com seus próprios sentimentos de “pertencimento” à organização, sentimentos os quais irão orbitar de acordo com as metas individuais de cada grupo e subgrupo.

Enquanto grupos focados na maximização dos resultados financeiros sentem-se “patriotas” à organização com sentimento de dever cumprido por atingirem as metas financeiras, os grupos mais focados nas ações e impactos sociais sentem-se enfraquecidos e frustrados, com baixo sentimento de dever cumprido ou de pertencimento à organização, pois suas metas de abrangência do impacto social e/ou ambiental foram reduzidos pelo foco da maximização econômica da empresa. Uma forma de superar esta tensão é tratar os temas das metas organizacionais separadamente entre cada grupo e subgrupo de *stakeholders*.

Por fim, as tensões relativas à aprendizagem emergem da justaposição de múltiplos horizontes temporais. Resultados financeiros como rentabilidade, lucratividade e custos são facilmente mensuráveis no curto prazo, todavia, metas sociais frequentemente requerem estratégias de longo prazo. Estes diferentes horizontes temporais podem justificar certas

tensões em relação às quais estratégias devem ser adotadas ao estabelecerem metas de crescimento e expansão, por exemplo, para expandir os benefícios de impacto social a empresa deve crescer, e com isto, aumentar seu custo operacional. O resumo sobre as reflexões destas dimensões encontra-se no Quadro 1:

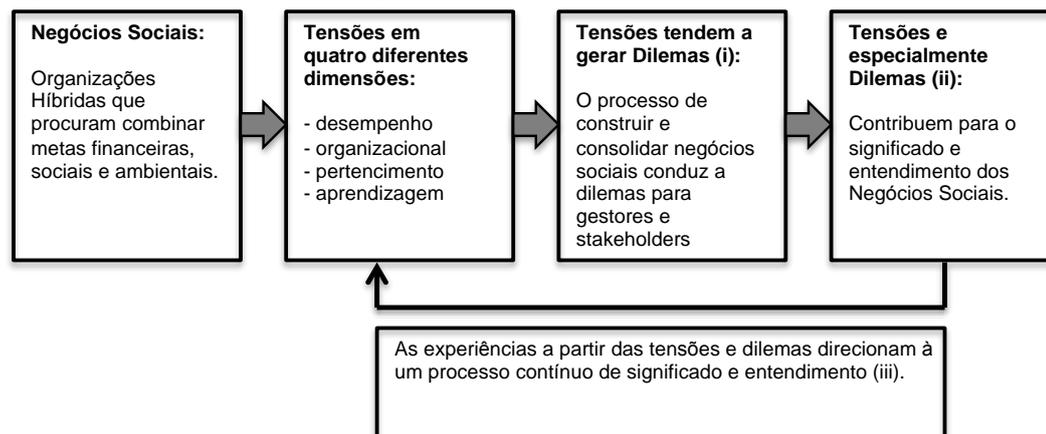
Quadro 1 - Tipos de Tensões em Negócios Sociais

Tipos de Tensões	Dimensões Sociais e Financeiras que justificam as Tensões	Problemáticas emergentes aos Negócios Sociais
Relacionadas ao <u>Desempenho</u> : metas, meios de mensuração de resultados, foco e objetivos de acordo com a ótica dos diferentes Stakeholders.	Difícil construção de indicadores e métricas que possam medir o impacto social, oposto à facilidade de mensuração de resultados econômicos.	Como líderes definem sucesso?
Relacionadas à <u>Organização</u> : dinâmicas divergentes de acordo com diferentes propósitos, cultura e gerenciamento operacional (práticas e processos).	Que tipo de profissional deve ser contratado? Aquele com competências gerenciais focados em resultados, ou aqueles cuja missão é inclusão social?	Qual o grau de integração entre a missão social e financeira da organização?
Relacionadas ao sentimento de <u>Pertencimento</u> : divergência de identidade entre grupos e subgrupos.	Stakeholders geralmente estão divididos entre sentimentos de missão social e de foco no negócio.	Como as organizações podem conciliar divergência de identidades e expectativas?
Relacionadas à <u>Aprendizagem</u> : diferentes perspectivas sobre produtividade (economicidade).	Impacto social geralmente está vinculado a resultados de longo prazo, enquanto resultados financeiros está vinculado no curto prazo, ao mesmo tempo em que são quantitativamente opostos entre si.	Como as organizações tratam suas perspectivas estratégicas a curto, médio e longo prazos? Como as organizações poderiam pensar em resultados financeiros em curto prazo ao mesmo tempo em atingirem resultados sociais em longo prazo?

Fonte: Adaptado de Smith, Gonin e Besharov (2013).

Como as tensões são geradas por existirem demandas competitivas que são excludentes entre si e pelo fato da necessidade dos gestores terem frequentemente que tomar decisões entre alternativas, os mesmos passam a enfrentar certos dilemas, que terão que ser resolvidos dependendo da natureza e da forma de gerenciamento de tais tensões. Com o propósito de entender estas tensões e dilemas, Iizuka, Varela e Larroudé (2015), propuseram um modelo pelo qual seja possível avaliar o comportamento prático dos negócios sociais por meio das experiências organizacionais ao enfrentarem seus dilemas.

Figura 2 – Modelo para Compreensão de Tensões e Dilemas em Negócios Sociais.



Fonte: Iizuka, Varela e Larroudé, (2015), adaptado de Smith, Gonin e Besharov (2013).

Este modelo oferece uma importante contribuição para os estudos sobre negócios sociais em meio à complexidade das tensões as quais geram certos dilemas insurgentes. É um modelo de processo iterativo de sentido e significado quando confrontados os paradoxos latentes das organizações. Este mecanismo permite o entendimento das organizações a partir de suas experiências ao terem que enfrentar as múltiplas lógicas de mercado.

Enquanto a maioria das literaturas indica que as tensões em negócios sociais emergem da associação à ambiguidade de atingimento dentre metas sociais e financeiras simultaneamente, o modelo proposto por Iizuka, Varela e Larroudé (2015), procura contribuir aos estudos acadêmicos ao expandir que destas tensões são originados os dilemas, e destes dilemas é originado um processo contínuo de experiências que proporcionam significado e sentido organizacional para o entendimento dos negócios sociais.

6. METODOLOGIA

Para atender aos objetivos deste trabalho, primeiramente fez-se utilização da pesquisa qualitativa exploratória com o objetivo de atingir respostas à problemática apresentada, estruturando o trabalho detalhadamente da seguinte forma: 1) mapear e sistematizar as principais literaturas que referenciam negócios sociais; 2) investigar as experiências e funcionalidades do caso Goóc, a interação da filosofia do fundador com seus *stakeholders*; 3) buscar informações primárias e essenciais do propósito da organização e o impacto sobre a sociedade civil nos âmbitos sociais e ambientais.

Esta metodologia se mostrou ser a mais adequada para este trabalho inicialmente investigatório, pois permite entender o objeto de pesquisa segundo suas particularidades. É possível justificar, conforme Creswell (2007), que um projeto qualitativo é adequado para se compreender uma problemática de pesquisa ao explorar um fenômeno ou um conceito, sendo que a pesquisa qualitativa também nos ajuda a buscar a tratativa de entender a teoria existente e compará-la com a realidade corrente em determinado objeto de estudo e pode ser baseado em diferentes fontes de informação e triangulação de dados: a) documentos; b) arquivos gravados; c) entrevistas; d) observação direta; e) observação participante e; f) artefatos físicos. Este artigo é baseado em todas estas fontes de evidência.

Para atingir especificamente o primeiro objetivo, foi realizado um estudo bibliométrico como investigação de literaturas com rigor e relevância em negócios sociais.

Para o segundo e terceiro objetivo, a pesquisa qualitativa se desenvolveu por meio de entrevistas e transcrições destas entrevistas para sistematização de constructos e elaboração de categorias de análise, incluindo reportagens, catálogos, feiras, *websites* e observações diretas da fábrica – em São Paulo e no canal de promoção, distribuição e venda dos produtos. As entrevistas foram presenciais e registradas, num período longitudinal entre junho de 2014 e julho de 2015. As entrevistas foram elaboradas a partir da literatura específica e foi construído um questionário semiestruturado e conduzido a partir da experiência do pesquisador, em que as respostas às perguntas se desenvolveram de forma aberta, permitindo ao entrevistado compor os detalhes de seus entendimentos.

A primeira entrevista foi realizada na fábrica da Goóc em São Paulo e teve tempo de duração total de duas horas e meia, sendo registrada por gravação os 27 minutos principais com o fundador da empresa. Numa segunda entrevista, também com o fundador da empresa, foi realizada a continuidade da primeira a partir de novas leituras e indagações sobre as tensões e dilemas em negócios sociais. A terceira entrevista foi realizada na feira de promoções FRANCAL, evento em São Paulo do setor no qual a Goóc está inserida. Neste momento foi possível confirmar as prerrogativas do fundador da empresa e a interação da empresa com seu mercado, público alvo e colaboradores diretos e indiretos envolvidos nesta grande cadeia de sentido e realização em negócios sociais.

Este planejamento metodológico permitiu identificar a natureza específica das rotinas e, por meio destas, compreender as tensões e dilemas enfrentados pelos negócios sociais em uma indústria de manufatura.

7. O CASO GOÓC

A Goóc, cujo nome significa raiz em vietnamita, iniciou sua trajetória em 1979 quando seu fundador, o Sr. Thái Quang Nghiã, foi encontrado a deriva no atlântico por um cargueiro da Petrobrás ao fugir de um campo de concentração de sua terra natal aos 19 anos de idade por ser contra o regime totalitarista daquele país naquela época.

Após viver em comunidades do Rio de Janeiro e em orfanatos sem saber o idioma e costumes regionais, o fundador da Goóc, por necessidade e impulsionado por um imenso senso de gratidão à vida e empreendedorismo únicos, desenvolve um dicionário próprio – português / vietnamita, e detém das ruas a aptidão da costura. Inicia então sua jornada de “caixeiro viajante” vendendo seus produtos fabricados a partir da sucata de lona de caminhão e borracha proveniente de pneus velhos, recursos pelos quais consegue se matricular em cursos profissionalizantes do SENAI e SENAC até conseguir ingressar na Universidade de São Paulo (USP) no curso de matemática quatro anos após sua chegada ao Brasil.

Em 1987, pelo esforço em suas crenças e valores, inicia o grupo Domini, fabricante de bolsas e chinelos a partir de produtos recicláveis e, em 2003, já com o atual nome Goóc Eco Sandal, desenvolve parceria com seu principal parceiro de venda e distribuição, uma grande e respeitada empresa de cosméticos responsável por aproximadamente 55% de seu faturamento, hoje em torno de 31 milhões de reais por ano.

O projeto de inovação da Goóc assemelha-se aos *designs*, durabilidade e funcionalidade daqueles utilizados pelos soldados vietnamitas, embora já regionalizados e caracterizados à cultura nacional. Hoje, 30 anos depois de ter sido resgatado, Thái Quang Nghiã é um brasileiro naturalizado, emprega centenas de colaboradores em suas fábricas, em São Paulo e detém negócios distribuídos por todo território nacional. Com sotaque inconfundível daquele país, Thái, sustentado por sua cultura e fundamentos de missão organizacional, estabelece três conceitos muito bem definidos para sua organização: a) raiz

pessoal; b) raiz cultural, e; c) raiz ambiental. A primeira faz menção as pessoas terem consciência de seu potencial, da superação às adversidades, “antes de salvar o mundo, salve a si mesmo”, a mensagem é criar raiz forte para você mesmo. A segunda dimensão é a raiz cultural, a qual estabelece que é preciso sobreviver e crescer. A prerrogativa é manter o que se tem de melhor do passado, valores dos pais, da comunidade e do país, “esta raiz cultural lhe ajudará a manter-se no caminho certo da retidão”, e a terceira dimensão é a de raiz ambiental, “faça consumo responsável, [...] pense em deixar um legado positivo às próximas gerações, daqui a 20, 30 e 50 anos”, foco do marketing institucional da empresa.

Derivado destas premissas, se estabelece que “o produto é o meio, e o fim é a mensagem”, expressão que cunha com propriedade o conceito da marca Goóc e traz o espírito de liberdade dentro de si. “O produto em si é perecível, mas a mensagem é duradoura, mesmo sendo intangível”, reafirma Tháí. Mais do que calçados, bolsas e peças de vestuário, em cada produto da marca Goóc existe uma filosofia de vida de luta, prosperidade e perseverança. Este espírito faz com que os produtos Goóc estabeleçam uma vantagem competitiva única. Tháí acredita que por detrás da diversidade de produtos, além de um marketing e desenhos inovadores, há uma filosofia de vida relacionada à paz e à harmonia em equilíbrio com o meio ambiente, conforme menciona:

“Vamos mostrar que os pneus sem uso podem se tornar produtos bens úteis e duráveis, inibindo a agressão ao meio ambiente”, [...] “a Goóc deseja convocar todos os empresários brasileiros a se utilizarem de tecnologia de reciclagem de pneus para confeccioná-los em solas de calçados”, e complementa, “eu era um excluído da sociedade, e fui incluído pela bondade dos brasileiros, hoje procuro devolver isto para as pessoas e para o meio ambiente por meio da inclusão dos resíduos recicláveis de volta à sociedade, adicionando valor às pessoas e ao meio ambiente”.

Em 07 de Maio de 2007, a Goóc inaugurou o Espaço Goóc na galeria Lafayette em Paris, expandindo sua filosofia por meio da venda de seus produtos ao mundo. Qual a fórmula de seu sucesso? – levar à sociedade produtos que os inspirem, que transmitam valores sociais e se preocupem com as novas gerações. Em cada venda, a mesma história é contada e recontada, os pneus outrora inimigos do meio ambiente, agora se tornam objetos com valor sustentável ambiental e social. Atualmente a empresa agrega mais de 960 colaboradores de forma direta e indireta, e por meio de propósitos culturais incentiva a logística reversa para angariar o maior número de pneus possível, sendo que as lonas de caminhão sem uso chegam hoje a limitar a produtividade da empresa. Exportações para Suriname, Estados Unidos e Europa já representam 5% de seu faturamento.

A Goóc até 2007 já reciclou mais de 4 milhões de pneus, e pretende chegar ao final de 2015 em 30 milhões, mesmo ao surpreendente custo superior de produção de 33% em relação ao mesmo solado fabricado a partir de matérias-primas não recicláveis, como o poliuretano e o PVC. Além disto, a imagem Goóc conta com uma linha de produtos e acessórios que caracterizam a marca, com menção de vanguarda saudosista e em equilíbrio com a sociedade e em respeito à resiliência do planeta.

Na prática, o caso Goóc se constitui de um caso raro de negócio social pelo fato de ser pioneiro no Brasil ao fabricar produtos a partir de pneus recicláveis e lonas de caminhão velhas, produtos os quais são preocupações constantes e iminentes dos órgãos públicos por causa da dificuldade de tecnologia de reciclagem, manufatura e alto custo e operação da logística reversa.

Ademais, por meio da investigação científica, o fato da empresa Goóc ter se consolidado economicamente no mercado como um competidor representativo em um nicho de mercado específico ao mesmo tempo em que consegue atingir suas metas sociais e

ambientais, provou ser particularmente de grande valia ao entendimento da investigação sobre negócios sociais no Brasil e no mundo, uma vez que parte dos produtos da Goóc são exportados para vários países.

8. ANÁLISE DE RESULTADOS

A Goóc detém um posicionamento bem definido sobre as quatro dimensões referentes às causas das tensões em negócios sociais, sendo que, na dimensão de desempenho é onde a empresa enfrenta seu maior dilema, contudo o justifica com base em sua crença, valores e missão bem definidos. Os dilemas relacionados ao desempenho são os mais constantes e os mais significativos, conforme constatado pelo estudo, pois causam impactos à todas as outras atividades da empresa, por exemplo, sobre a preocupação de reduzir os custos de logística reversa para aquisição dos pneus sucateados, ou o que fazer para continuar fabricando produtos sociais e ambientalmente corretos se houver falta de lona velha de caminhão? Contudo, segundo a visão de seu principal gestor, “não podemos desistir, o pilar social e ambiental é que deram sentido à organização, não vamos mudar de rumo agora”.

Em relação à dimensão organizacional, a Goóc passou recentemente a enfrentar dilemas por que teve que terceirizar sua produção no momento em que sua fábrica no interior de São Paulo pegou fogo, mas enfrentam a situação abertamente por saberem que este processo perfaz uma estratégia temporária.

A infraestrutura de produção da Goóc procura atender as premissas iniciais do negócio ao equilibrar produtividade com qualidade de fabricação sob disponibilidade das matérias-primas essenciais ao processo produtivo, ou seja, 70% do total são recicláveis e este processo mostrou-se eficiente, mantendo assim, o processo de reciclagem e reuso de matérias, como os milhares de pneus sem uso e lonas velhas de caminhão que representam o envolvimento com o negócio em diferentes pilares da empresa: financeiro, social e ambiental. Seus produtos representam esta filosofia de trabalho e são reconhecidos pelos públicos que os adquirem.

Na dimensão relacionada ao pertencimento a Goóc não enfrenta dilemas, uma vez que por filosofia e pelos resultados, evidenciam seu sucesso de acordo com suas premissas. Por meio da cultura e filosofia da empresa os colaboradores internos diretos e os externos, assim como os representantes de vendas e lojistas, não são considerados meramente canais de venda para atingir os resultados financeiros esperados, e sim, tornaram-se verdadeiros “mensageiros” do valor e das crenças sociais e ambientais dos produtos Goóc, os quais representam de forma significativa os valores da própria organização relacionados ao impacto social e ambiental, criando uma atmosfera de desejo de pertencimento à organização.

Por último, a dimensão de aprendizagem é considerada um processo contínuo, derivada da dinâmica das próprias organizações estarem em processo constante de tomada de decisões a partir das incertezas de mercado, contudo, no caso da Goóc, sem perder seus conceitos básicos de abrangência social com responsabilidade perante as gerações futuras.

O Quadro 2 resume os resultados encontrados e retrata as respostas às tensões e dilemas descritas nas quatro dimensões do modelo teórico.

Quadro 2 – Fatos relacionados aos Relacionamentos da empresa Goóc e suas operações.

Tipos de Tensão	Fatos relacionados ao histórico de relacionamentos da empresa Goóc e suas operações	Justificativa
<u>Desempenho</u>	<ul style="list-style-type: none"> - A Goóc procura diversificar em seu canal de vendas: comércio local, exportação, grandes redes supermercadistas, distribuidores institucionais, pontos de vendas próprios, lojistas multimarcas e representantes de vendas, assim como um canal aberto de vendas pela internet; - Disseminação de cultura comercial por meio do conceito de “mensagem de valor” por toda a cadeia produtiva até o ponto de venda e público consumidor final; - Os resultados financeiros em si são sobrepujados pela missão organizacional; 	O foco da Goóc não se concentra na maximização dos resultados financeiros, e assim no aumento do volume de vendas para sustentar sua saúde financeira.
<u>Organizações</u>	<ul style="list-style-type: none"> - As operações da Goóc iniciaram com base numa estrutura praticamente artesanal; - A produtividade está focada no treinamento de seus funcionários; - Uma das tensões da empresa nesta dimensão é a redução do custo operacional na aquisição das matérias-primas recicláveis pela logística reversa com seus associados indiretos. 	Treinamento de funcionários; Custos operacionais elevados.
<u>Pertencimento</u>	<ul style="list-style-type: none"> - A cultura organizacional disseminada pelo fundador da empresa baseado em suas crenças e valores (de inclusão social e ambientais), assim como de gratidão às pessoas e ao país que o acolheu, justificam os meios para criar um sentimento de pertencimento à organização, especialmente considerando que as expectativas dos diferentes stakeholders externos estão sendo cumpridas. 	Ao atingir impacto social e ambiental e atender as expectativas de lógicas de mercado dos stakeholders externos, a Goóc incrementa o sentimento de todos os stakeholders internos sobre o pertencimento à organização.
<u>Aprendizagem</u>	<ul style="list-style-type: none"> - As estratégias de parcerias com os múltiplos canais de vendas permitem a Goóc sustentabilidade financeira de seus negócios; - O esforço em adicionar valor aos seus produtos, pela trajetória da vida pessoal de seu fundador e do apelo ambiental, fazem com que a Goóc fortaleça sua identidade e imagem; - A Goóc entende perfeitamente a necessidade de ganhos de escala pela produtividade, e atua diretamente na capacitação de seus colaboradores internos para isto; - Atua com empenho na redução de custos de aquisição das matérias-primas. 	A Goóc busca inovação incremental por meio de uma dinâmica contínua de design de produtos e parcerias institucionais em vendas e em tecnologia de produção.

Fonte: Elaborado pelos autores.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caso Goóc revelou que as tensões e dilemas proporcionam um processo contínuo de construção de sentido e significado à organização (WEICK, 1995). Além disso, acabam por estimular as oportunidades ao encontrar verdadeiras “saídas” para equalização das diferenças sociais e soluções para problemas ambientais.

As tensões e dilemas que enfrentam os negócios sociais, estudados por Smith, Gonin e Besharov (2013), sugerem quatro dimensões (de desenvolvimento, organizacionais, de pertencimento e de aprendizagem), as quais contribuíram de forma decisiva ao entendimento dos negócios sociais apresentados no caso Goóc.

Sob a perspectiva teórica, por meio da análise de modelo idealizado por Iizuka, Varela

e Larroudé, (2015), este trabalho contribuiu em três aspectos analíticos: que tensões levam a dilemas, e que estes dilemas ajudam na compreensão de sentido e significado, neste caso, aos negócios sociais (WEICK, 1995).

Sob a ótica empírica, este estudo contribuiu com profundo conhecimento sobre as operações de uma indústria de manufatura inserida em negócios sociais, enfatizando como esta indústria administra as tensões e dilemas que podem surgir a partir destas quatro dimensões analisadas, mesmo enfrentando competições de lógicas de mercado e sem apoio de legislação específica, como as encontradas em países como Inglaterra, por meio das Companhias de Interesse Comunitários (CICs), na Itália, com as Cooperativas Sociais, e nos Estados Unidos, com as *Low-profit Limited Companies* (L3Cs).

Uma das limitações desta pesquisa refere-se ao estudo de caso único. Embora o caso Goóc, como uma indústria de manufatura, seja pioneiro e relevante aos estudos para compreensão dos negócios sociais, múltiplos casos devem ser analisados em pesquisas futuras para consolidação do campo. Sugere-se, portanto, um estudo quantitativo de múltiplos casos por meio de coleta de dados por questionário *survey*, procurando abstrair dados de fontes primárias, o qual permitirá obter uma análise da realidade social de forma abrangente e mensurável por meio de correlação entre variáveis, desta forma, será possível obter dados de uma amostragem aleatória e probabilística sendo possível realizar análises estatísticas.

Estas análises estatísticas podem ser baseadas na análise multivariada de dados aplicando as técnicas de análise fatorial exploratória, regressão linear e equações estruturais, por meio também de *software* estatístico, o qual permitirá elaborar as seguintes hipóteses e, por final, elaborar inferências sobre o fenômeno dos negócios sociais:

H₀: as experiências organizacionais a partir da compreensão das tensões e dilemas em negócios sociais não direcionam a um processo contínuo de significado e entendimento organizacional.

H₁: as experiências organizacionais a partir da compreensão das tensões e dilemas em negócios sociais direcionam a um processo contínuo de significado e entendimento organizacional.

Por fim, o caso Goóc revelou ser um importante caso de negócios sociais, pois inclui pessoas à sociedade ao serem contratadas diretamente ou indiretamente por meio de toda cadeia produtiva, e pelo aspecto ambiental ao reciclar grande quantidade de pneus e lonas velhas, retirando do meio ambiente toneladas de produtos e transformando-os em bens de consumo com alta durabilidade de uso (produtos não descartáveis). Além disto, por meio da trajetória de inclusão de seu próprio fundador à sociedade. Neste ponto, será que se torna relevante aos negócios sociais, gestores e empreendedores sociais, serem fiéis a certa filosofia de vida?

10. REFERÊNCIAS

AUSTIN, James.; GUTIÉRREZ, R.; OGLIASTRI, E. Effective management of social enterprises. lessons from business and civil society organizations in iberoamerica. Cambridge: Harvard University Press, 2006.

AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. Entrepreneurship theory and practice, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2012.

BARBOSA, Aline Dos Santos; DIAS, Marcello Romani; WALCHHUTTER, Seimor. Estado da Arte em Empreendedorismo Social: Análise dos Artigos mais Referenciados pelos Pesquisadores. XVII

SemeAd – FEA-USP, 2014.

BATTILANA, Julie; DORADO, Silvia. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.

BILLIS, David. Towards a theory of hybrid organizations. *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy*, p. 46-69, 2010.

BORZAGA, Carlo; DEFOURNY, Jacques. *The emergence of social enterprise*. Psychology Press, 2004.

BROMBERGER, Allen R. A new type of hybrid. *Stanford Social Innovation Review*, v. 9, n. 2, p. 49-53, 2011.

COMINI, Graziella; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de. 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.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed, 2007.

DEES, J. Gregory. *The meaning of social entrepreneurship*. Durham, USA: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE), The Fuqua School of Business, Duke University, 2001.

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

EMES. European Research Network. Disponível em <<http://www.emes.net>>. Acesso em: 15/06/2015.

GRASSL, Wolfgang. Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. *ACRN Journal of Social Entrepreneurship Perspectives*, v. 1, n. 1, p. 37-60, 2012.

HAIGH, Nardia; HOFFMAN, Andrew J. Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, v. 41, n. 2, p. 126-134, 2012.

IIZUKA, E. S.; VARELA, C. A.; LARROUDÉ, E. R. A. Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta case. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 4, p. 385-396, 2015.

JÄGER, Urs P.; SCHRÖER, Andreas. Integrated organizational identity: A definition of hybrid organizations and a research agenda. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 25, n. 5, p. 1281-1306, 2013.

JAY, Jason. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, v. 56, n. 1, p. 137-159, 2013.

KERLIN, Janelle A. 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.

- MARQUEZ, Ezequiel P.. Negocios inclusivos en américa latina. Harvard business review, 2010.
- MAIR, Johanna; MARTI, Ignasi. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. Journal of world business, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.
- MCCARTHY, Breda. From fishing and factories to cultural tourism: The role of social entrepreneurs in the construction of a new institutional field. Entrepreneurship & Regional Development, v. 24, n. 3-4, p. 259-282, 2012.
- MÉNARD, Claude. The economics of hybrid organizations. Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE, v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.
- POWELL, Walter. In BM Staw & LL Cummings (Eds.). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. Research in organizational behavior, v. 12, p. 295-336, 1990.
- PRAHALAD, Coimbatore Krishanarao. A riqueza na base da pirâmide. Bookman, Porto Alegre, 2010.
- SASSMANNSHAUSEN, Sean Patrick; VOLKMANN, Christine. A Bibliometric Based Review on Social Entrepreneurship and its Establishment as a Field of Research. Universitätsbibliothek Wuppertal, University Library, 2013.
- SMITH, Wendy K.; LEWIS, Marianne W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. Academy of Management Review, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011.
- SMITH, Wendy K.; GONIN, Michael; BESHAROV, Marya L. Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. Business Ethics Quarterly, v. 23, n. 03, p. 407-442, 2013.
- TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; COMINI, Graziella. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. Revista de Administração (São Paulo), v. 47, n. 3, p. 410-421, 2012.
- TREXLER, Jeff. Social Entrepreneurship as Algorithm: Is Social Enterprise Sustainable?. E: CO Issue, v. 10, n. 3, p. 65-85, 2008.
- WEERAWARDENA, Jay; MORT, Gillian Sullivan. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. Journal of world business, v. 41, n. 1, p. 21-35, 2006.
- WEICK, Karl E. Sensemaking in organizations. Sage, 1995.
- WILLIAMSON, Oliver E. The economic institutions of capitalism. New York: Free Press, 1985.
- WOOD JR, Thomaz. Organizações híbridas. Revista de Administração de Empresas, v. 50, n. 2, p. 241-247, 2010.
- YUNUS, Muhammad. Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. PublicAffairs, 2007.