

## A CONSTITUIÇÃO DE ECOSISTEMAS DE EMPRESAS SOCIAIS

## THE CONSTITUTION OF ECOSYSTEMS OF SOCIAL ENTERPRISES

### **Fernanda Golbspan Lutz**

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil  
fernandaglutz@gmail.com

### **Maira Petrini**

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil  
maira.petrini@puocs.br

### **Ana Clara Aparecida Alves de Souza**

Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
clara.ufc@gmail.com

**Submissão:** 12.11.2021. **Aprovação:** 22.05.2022. **Publicação:** 28.06.2022.

**Sistema de avaliação:** *Double blind review*. **Centro Universitário UNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil.

**Editora chefe:** Profa. Dra. Daniela Viegas da Costa-Nascimento

Este artigo encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico:  
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1343>

### **Resumo**

As empresas sociais atendem necessidades da sociedade e de populações em vulnerabilidade. Para alcançar seus objetivos sociais e financeiros, suas redes de relacionamentos desempenham um papel fundamental. A imersão em redes é um dos principais mecanismos que empreendedores sociais utilizam para compreender as regras locais, acessar recursos e criar valor social. Em vista disso, salienta-se a importância de estudar os agentes conforme os contextos nos quais estão imersos, não isoladamente, para que se possa entender como ocorre a criação e gerenciamento de vínculos, interações em grupos e a constituição de redes de relações. Com base no conceito da imersão introduzido por Granovetter (1977, 1985), no qual as ações dos agentes estão imersas em sistemas concretos e contínuos de relações sociais, propomos uma análise das relações entre indivíduos e empresas sociais para melhor compreender o campo. Ao analisar o nível de inserção dos agentes nas suas relações sociais, pode-se entender seus comportamentos e como suas transações são afetadas por suas redes de relacionamentos pessoais. Este artigo estabelece foco nos diversos atores engajados em empresas sociais de diferentes países e que exercem uma gama de papéis nestas organizações, busca-se entender quem são estes indivíduos. As empresas sociais têm uma enorme capacidade de geração de impacto social, porém, é crucial entender as interações e seus contextos próprios para, assim, alcançar um crescimento sustentável. Ao apresentar depoimentos de diferentes indivíduos, identifica-se o impacto que suas redes de relacionamentos têm em suas perspectivas dentro do campo.

**Palavras-chave:** Empresas sociais; Empreendedores sociais; Teoria de redes.

## Abstract

Social enterprises address the needs of society and vulnerable populations. To achieve their social and financial goals, their social networks play a key role. Embeddedness is one of the main mechanisms that social entrepreneurs use to understand local rules, access resources, and create social value. As a result, is highlighted the importance of studying agents according to the contexts in which they are embedded, and not in isolation, to understand how the creation and management of ties, interactions in groups and the constitution of networks occur. Based on the concept of embeddedness introduced by Granovetter (1977, 1985), in which the agents' actions are immersed in concrete and continuous systems of social relations, we propose an analysis of the relations between individuals and social enterprises to better understand the field. By analyzing the level of immersion of agents in their social relationships, it is possible to understand their behavior and how their transactions are affected by their personal relationship networks. The paper focuses on the various actors engaged in social enterprises from different countries and a range of roles in these organizations, seeking to understand who these individuals are. Social enterprises have an enormous capacity to generate social impact, however, it is crucial to understand the interactions and their own contexts, in order to achieve sustainable growth. By presenting a broad view from different individuals, we identified the impact that their relationship networks have on their perspectives within the field.

**Keywords:** Social enterprises; Social entrepreneurs; Networks Theory.

## 1. Introdução

A mudança contemporânea nas atitudes da sociedade e nas organizações orientadas a propósitos trouxe consigo a popularidade das empresas sociais e a atração de profissionais, investidores, empresas privadas e governos, que têm descoberto novas opções para promover atividades empreendedoras em busca do bem público em realidades locais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; FURTADO; TEODÓSIO; GUERRA, 2017). As empresas sociais têm se tornado uma alternativa às ações de organizações tradicionais destinadas a atenderem necessidades sociais e torna-se cada vez mais importante considerar a influência de fatores como histórico e motivação dos indivíduos, para melhor compreender as condições de surgimento e desenvolvimento dessas empresas (SEELOS et al., 2011). No sentido de lidar com um ambiente complexo, os atores sociais têm estabelecido redes de cooperação para o compartilhamento de interesses comuns, trabalhando juntos com vistas a alcançar seus objetivos sociais e financeiros (BLOOM; DEES, 2008).

O potencial de redes de conexão tem sido estudado por diversos ângulos. A imersão em redes de apoio, a frequência e a qualidade dos contatos, são fatores decisivos no estabelecimento e manutenção de empresas de comércio justo, investimentos socialmente responsáveis (CHILD, 2016) e empresas comunitárias (PEREDO, 2010). A posição dos atores e os tipos de redes estabelecidas geram altos níveis de confiança, conforme a análise de agentes de mudanças em múltiplas organizações, feita por Battilana e Tiziana (2013). A imersão em redes é um mecanismo essencial para que empreendedores sociais entendam as regras locais, acessem recursos e criem valor social. Estar socialmente inserido é fundamental para formar e sustentar seus negócios. À vista disso, salienta-se a importância de estudar os agentes conforme os contextos nos quais estão imersos, e não isoladamente, pois

estes influenciarão suas oportunidades de acesso a recursos sociais e econômicos, conectando-os às realidades locais (JACK; ANDERSON, 2002). Os atores sociais devem ser vistos não apenas do ponto de vista individual, mas, também, estrutural (DE ANDRADE, 2016), o que implica em, cada vez mais, entendermos sobre a criação e gerenciamento de vínculos, interações em grupos e a constituição de redes de relações (DACIN; BEAL; VENTRESCA, 1999).

Com base no conceito da imersão introduzido por Granovetter (1977, 1985), no qual as ações dos agentes estão imersas em sistemas concretos e contínuos de relações sociais, penetrando, irregularmente e, em diferentes graus de suas vidas, propomos uma análise das relações entre indivíduos e empresas sociais para melhor compreender o campo. O argumento da imersão enfatiza o papel dos relacionamentos pessoais e redes como fontes de confiança e desencorajamento da má-fé. Ao analisar o nível de inserção dos agentes nas suas relações sociais, pode-se entender seus comportamentos em contextos econômicos e como suas transações são afetadas por suas redes de relacionamentos pessoais. O trabalho estabelece foco nos diversos atores engajados em empresas sociais de diferentes países e que exercem diferentes papéis em nestas organizações, buscando entender quem são estes indivíduos para, assim, responder à seguinte questão: Qual a influência/impacto das redes de relacionamentos na decisão/iniciativa de atuar em empresas sociais diante de tantas outras possibilidades?

A pesquisa foi guiada pela revisão da literatura sobre os diversos modelos de empresas sociais, os agentes que atuam nessas organizações e as lentes da abordagem teórica de redes de Mark Granovetter. Em seguida, foram coletados dados com representantes de empresas sociais de diversos países (Argentina, Austrália, Brasil, EUA, Índia, Porto Rico e Reino Unido). Através da identificação das redes dos agentes, busca-se gerar oportunidades, fontes de informação, recursos e acessos aos mercados. Espera-se que este estudo atraia outros membros para apoiar as empresas sociais, aproximando caminhos e promovendo o conhecimento de suas relações no dinâmico ambiente em que atuam para reduzir desigualdades. Oferece-se um aprimoramento da discussão, proporcionando familiaridade com o tema, servindo de base para outras pesquisas e envolvidos em áreas sociais, como formuladores de políticas, organizações, filantropos e empreendedores. A relevância da pesquisa se dá a inexistência de estudos que incluam um macro ambiente das empresas sociais, analisando os diferentes agentes que atuam para o seu desenvolvimento e como eles se relacionam e criam oportunidades em conjunto para o fortalecimento do campo.

Líderes orientados às missões sociais desempenham uma posição predominante nesta nova era, com uma orientação geral em direção a uma lógica e eficácia de resultados financeiros que abordam problemas de comunidades locais, especialmente nos países em desenvolvimento. Há uma enorme capacidade de gerar diferentes formas de impacto, porém é crucial entender as interações e este vasto ambiente das empresas sociais, para, assim, alcançar um crescimento sustentável. Dessa forma, para iniciar o arcabouço teórico, apresentam-se diferentes terminologias, relacionadas às empresas sociais, tais como: Base da Pirâmide, Negócio Inclusivo, Empreendedorismo Social, Organização Híbrida e Negócio Social (DEES, 1998; PRAHALAD, 2005; YUNUS, 2009; DEFOURNY; NYSSSENS, 2017). A seguir, discorre-se sobre a noção de redes a partir de Granovetter (1977, 1985) e como aplicar este conceito nas relações entre agentes das empresas sociais. Ao apresentar depoimentos de diferentes indivíduos, conforme os papéis

desempenhados em empresas sociais, identifica-se o impacto que suas redes de relacionamentos têm em suas perspectivas dentro do campo.

## 2. Empresas Sociais

Ao fundar o Grameen Bank, em 1976, Muhammad Yunus demonstrou como a solução de problemas sociais e o mundo dos negócios podem servir um ao outro, em um novo modelo que combina as habilidades do setor privado com os conhecimentos de gestão do Terceiro Setor. Seu conceito de negócios sociais soluciona problemas sociais através de mecanismos de mercado, com o propósito de servir à sociedade e melhorar as condições de vida das populações de baixa renda (YUNUS, 2009).

Empresas com missões sociais e financeiras podem também ser chamados de negócios inclusivos, criando valor social através da expansão dos limites da sociedade, reconhecendo grupos vulneráveis como parte dela e conectando-os com diferentes atores. Suas ações afetam não apenas a vida dos setores de baixa renda, mas toda a comunidade, pois constroem sociedades inclusivas. Estes modelos de negócios criam oportunidades de emprego, direta ou indiretamente, como fornecedores, parceiros de negócios, distribuidores, varejistas e prestadores de serviços, em relacionamentos mutuamente benéficos (PORTOCARRERO; DELGADO, 2010). Neste sentido, alguns autores utilizam o termo “base da pirâmide” (Base of the Pyramid- BoP), para projetar a comunidade com menor poder aquisitivo presente, principalmente, em países emergentes. Prahalad (2005) o define como “capitalismo inclusivo”, um modelo a ser procurado pelas grandes corporações como uma oportunidade de expandir seus negócios enquanto contribuem para a melhora das condições vida dos mais pobres. São organizações que fornecem, por um preço acessível, acesso a produtos ou serviços básicos como água, saneamento, assistência médica, energia, comunicações e seguros à população de baixa renda.

Com base nessa orientação para solução de problemas sociais, surge também o conceito de empreendedores sociais, agentes de mudança que criam e sustentam valor social através da busca constante por oportunidades. Eles possuem diferentes talentos, habilidades e experiências e seus esforços podem variar conforme as prioridades de suas organizações, exigindo que sejam capazes de influenciar investidores, colegas de equipe, funcionários e clientes para atuar em empreendimentos que podem ou não gerar renda (DEES, 1998). No contexto de organizações sociais, apresentam-se também as organizações híbridas, empresas que geram renda com modelos de negócios focados na solução de questões sociais ou ambientais e na promoção do bem-estar da sociedade. Suas atividades vão além das realizadas pela Responsabilidade Social Corporativa (RSC), em combinações de missões, contextos e formas legais distintas (HOFFMAN; BADIANE; HAIGH, 2012). Demandas crescentes para endereçar problemas sociais e cidadãos interessados no combate à desigualdade trazem consigo oportunidades para que diferentes modelos de empresas sociais emergjam, baseadas na dinâmica de atores e negócios que contam com vários tipos de recursos, comércios de bens, voluntários e financiamentos públicos. Essas iniciativas vêm da própria sociedade e pretendem responder às necessidades não atendidas, por meio de novas formas organizacionais mais sustentáveis e socialmente engajadas (SEELOS; MAIR, 2005). A distinção entre formatos de empresas sociais é apresentada no Quadro 1:

**Quadro 1** - Formatos de Empresas Sociais

	<b>Negócio Social</b>	<b>Empreendedorismo Social</b>	<b>Negócio Inclusivo</b>	<b>Base da Pirâmide</b>	<b>Organização Híbrida</b>
Objetivos	Projetado para resolver problemas sociais e melhorar as condições de vida de grupos de baixa renda	Criação de valor social através do reconhecimento e busca de novas oportunidades	Inclui a população em vulnerabilidade nos seus processos	Oferece produtos e serviços às comunidades necessitadas	Organizações que integram valores sociais e econômicos
Estrutura Financeira	Sem fins lucrativos	Pode ter lucro ou não	Com fins lucrativos	Com fins lucrativos	Com fins lucrativos
Clientes	Preferencialmente oferecido a população de baixa renda	Pode ter qualquer tipo de cliente	Pode ter qualquer tipo de cliente	Exclusivo para população de baixa renda	Pode ter qualquer tipo de cliente
Principais Autores	Yunus (2009)	Dees (1998)	Portocarrero e Delgado (2010)	Prahalad (2005)	Hoffman, Badiane e Haigh (2012)

Fonte: Elaboração própria.

O objetivo de trazer diferentes conceitos identificados na literatura e representados no Quadro 1 foi esclarecer ao leitor como eles se relacionam entre si. A terminologia mais utilizada no Brasil chama-se empresas sociais e engloba estes diferentes conceitos. Salienta-se que, independentemente do formato, as missões de tais empresas incorporam o valor social, através de bens, serviços, processos ou relações entre atores sociais. Elas buscam promover a democracia econômica, modos de vida sustentáveis, a integração de trabalhadores desfavorecidos ou facilitação do acesso à saúde, educação e serviços financeiros (DEFOURNY; NYSSSENS, 2017). Ao buscar os diferentes conceitos, apresentam-se visões mais próximas da lógica do mercado e outras com a predominância da lógica social. Somado a variedade de formatos das empresas sociais observadas, Comini et al. (2012) atentam para as diferentes perspectivas (europeia, norte-americana e de países emergentes) que caracterizam suas definições. Neste sentido, as distinções podem se dar conforme a missão social, escalabilidade, rentabilidade (reinvestimento de lucros e distribuição de dividendos), modelos de governança (participação dos beneficiários nas tomadas de decisão, decisões corporativas e centralizadas) e mensuração de impacto.

O desenvolvimento de ecossistemas de empresas sociais tem sido altamente influenciado pelo trabalho de organizações intermediárias. No Brasil, desde os anos 2000, a colaboração entre empreendedores e mercados tem crescido exponencialmente. Ainda assim, há a necessidade do fortalecimento de um ecossistema que articule os diferentes atores, proporcionando uma maior diversidade e conexão entre eles. A realidade brasileira ainda é, muitas vezes, vista como homogênea e pouco inclusiva (PNUD BRASIL; SEBRAE, 2018). Neste sentido, empreendedores sociais também tem o papel de compreender o amplo ambiente em que seus negócios atuam e, quando possível, moldá-lo para sustentar seus objetivos através da mobilização de interdependentes agentes e novos arranjos institucionais. (BLOOM; DEES, 2008). Organizações sociais bem-sucedidas desenvolvem

proativamente redes específicas que visam a criação e o compartilhamento de valor social, em suas estratégias de recursos e integrações de grupos-alvo (MAIR; SCHOEN, 2007). A análise das interações entre agentes do campo é fundamental para compreender o seu impacto no surgimento e desenvolvimento dos diferentes tipos de empreendimentos sociais. Os ambientes políticos e socioeconômicos de empresas sociais são, geralmente, construídos e moldados pelas interações e trocas de recursos entre as instituições (políticas, jurídicas, financeiras, educacionais); grupos (setor privado, público e terceiro setor); empresas sociais; e indivíduos (empreendedores sociais, políticos, acadêmicos, advogados) (HAZENBERG et al., 2016). Dessa forma, tais organizações endereçam o combate a problemas sociais através das ações e esforços de diversos agentes, que primam à inclusão social e mitigação de desigualdades (FURTADO et al., 2017). Suas interações são essenciais para promover o campo e conectar suas comunidades a redes externas, gerando informações, capital, recursos e oportunidades. Para melhor entender as redes e conexões entre os indivíduos que atuam em tais organizações, apresentamos a perspectiva de redes que serviu de guia para a pesquisa.

### **3. Abordagens teóricas de redes**

Nas últimas décadas, o valor das redes de relacionamentos ganhou reconhecimento no campo acadêmico por ser uma importante fonte de criação de valor, conhecimento e eficiência nas empresas (BORGATTI; FOSTER, 2003). As redes entre indivíduos podem ser caracterizadas como grupos e sistemas interconectados que auxiliam suas organizações a lidarem com a falta de capital financeiro, equipes experientes e capacidade de recursos (BESSANT; TIDD, 2007), moldando a vida econômica por meio de arranjos estruturais, prosperando e gerando benefícios sem fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal. O fluxo de informações e oportunidades dos indivíduos ocorre conforme as estruturas de cada relação social, que geram consequências para perspectivas de emprego, difusões de idéias e políticas (SMITH-DOERR; POWELL, 2010).

Conforme o tipo de vínculos estabelecidos, indivíduos são capazes de se conectar a outros parceiros de suas redes de relações (POWELL; STAW; CUMMINGS, 1990). Segundo Bouchard (2012), as interações entre atores sociais distintos dão origem a novas normas, valores e regras, alterando o status quo. Em comunidades de atores interdependentes, as interações informais têm importância primordial para a cooperação e o intercâmbio de conhecimentos. As redes e os processos de aprendizado são fundamentais para superar as dificuldades de conexões e garantir acesso ao suporte apropriado (BIGGS; WESTLEY; CARPENTER, 2010). Nesse sentido, a abordagem teórica de redes de Granovetter (1985) introduz os conceitos de laços fracos e laços fortes para nortear análises sobre as conexões entre indivíduos e organizações.

#### **3.1 A perspectiva de Redes e Laços em Mark Granovetter**

Granovetter (1985) argumenta que os comportamentos dos indivíduos ocorrem a partir de redes de relacionamentos interpessoais que, por sua vez, impactam as instituições e as atividades econômicas. Atores estão inseridos em sistemas concretos e contínuos de relações sociais e seus comportamentos são limitados por tais relações, que podem melhorar seus desempenhos e trazer confiança. Assim sendo, eles não se comportam ou tomam decisões como se estivessem fora de seus

contextos e, geralmente, preferem lidar com indivíduos de reputação conhecida. Através da análise das interações entre estruturas sociais e atividades econômicas nas sociedades, Granovetter buscar compreender como organizações e indivíduos interagem entre si dentro das redes e como as suas posições dentro de uma rede podem facilitar ou restringir seus comportamentos, desenvolvimentos e alcance de objetivos. Ao afirmar que fenômenos econômicos estão socialmente embutidos, o autor reconhece a influência e o impacto do contexto social e propõe que as transações entre os agentes derivam, em parte, das tais conexões criadas.

O argumento da imersão em redes apresenta o conceito de laços para explicar os relacionamentos que ocorrem entre diferentes indivíduos. Laços são redes interpessoais que unem micro e macro esferas, em múltiplas formas de cooperação nas redes de relacionamentos, com diferentes objetivos e benefícios. Nessa perspectiva, a capacidade de mudar a vida dos indivíduos vem dos chamados “laços fracos”, contatos ocasionais e esporádicos, com um menor grau de coesão entre as pessoas. Eles criam conexões, desempenhando um papel vital na disseminação de práticas e estruturas de negócios, expondo os atores a novas informações que eles não receberiam de suas redes diretas. Essa combinação de recursos une diferentes mundos sociais, transmitindo mais informações pela comunicação pessoal do que pelos canais públicos. Comparados aos “laços fortes”, que são intensos e têm contatos frequentes, os laços fracos geram uma melhor conexão entre grupos distintos, uma vez que quanto mais forte o vínculo que liga dois indivíduos, mais semelhantes serão suas redes (GRANOVETTER, 1977). Dessa forma, quanto menos contatos indiretos o indivíduo possui, mais isolado ele está do mundo de fora do seu círculo de amizade e menor o seu acesso a canais pelos quais as ideias, influências ou informações socialmente distantes podem alcançá-lo. As conexões entre os atores se estendem pelos limites de suas redes de relacionamentos, compreendendo uma variedade de arranjos que, muitas vezes, afetam as estruturas, seus ambientes externos e outros atores organizacionais.

O contexto social e o ambiente local têm grande importância para empresas que buscam impacto social, uma vez que elas podem ter múltiplas formas, dependendo de suas circunstâncias socioeconômicas e culturais. O nível de integração dos agentes em redes de relações pode promover seus acessos a recursos críticos ou restringir suas entradas nos mercados tradicionais (MAIR; MARTI, 2006). No contexto de empresas sociais, essas interações não apenas promovem a geração de novos conhecimentos, mas também ajudam a aquisição e desenvolvimento de capacidades (MAIR; SCHOEN, 2007). Estudos baseados na teoria dos vínculos socialmente incorporados encontram relações positivas entre redes de empreendedores e o sucesso de seus empreendimentos (WITT, 2004), e identificaram que, fortes conexões, troca de recursos e a confiança são fatores críticos para o sucesso de seus negócios (SHARIR; LERNER, 2006; MILLER; BESSER; MALSHE, 2007). À vista disso, a teoria de redes de imersão de Granovetter (2005) gera dois elementos principais que nortearam esta pesquisa. Primeiro, como as redes sociais afetam o fluxo e a qualidade das informações que os indivíduos recebem. Em segundo lugar, como os laços de relacionamentos (fracos e fortes) podem ser fontes de oportunidades ou restrições, conforme as relações estabelecidas entre os agentes.

#### 4. Método

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa exploratória, por ser tratar de uma análise detalhada das vidas, experiências, emoções e motivações das pessoas, interpretadas pelo pesquisador, moldadas por experiências e antecedentes pessoais em um fenômeno com investigação limitada. O processo foi, principalmente, indutivo, pois o significado foi criado a partir dos dados coletados em campo e de perguntas abertas, que permitiram aos participantes expressarem as suas opiniões (CRESWELL, 2002).

Os dados primários foram coletados de abril de 2018 a fevereiro de 2019. A primeira fase ocorreu a partir de vinte e duas entrevistas com agentes de diversos países durante um curso em Israel. Para complementar o estudo, foram também entrevistados sete atores envolvidos em empresas sociais no Brasil escolhidos, cuidadosamente, conforme as suas atividades de trabalho em empresas sociais brasileiras. As entrevistas em formato semiestruturado permitiram a compreensão dos significados atribuídos pelos indivíduos a seus contextos, gerando um melhor entendimento da dinâmica e heterogeneidade das suas redes de relações.

Todas as entrevistas presenciais foram gravadas. Antes da aplicação dos questionários, foi feito um pré-teste para verificar o tempo de execução e a aplicabilidade das perguntas. O pré-teste foi realizado com o gerente de uma aceleradora de empresas sociais, localizada em São Paulo. Sua escolha ocorreu devido à importância de seu papel em conectar empreendedores e investidores sociais e à sua compreensão das redes de relacionamento dos agentes do campo. Posteriormente, as questões foram revisadas e reformuladas para obter dados alinhados aos objetivos propostos e evitar inconsistências ou ambiguidades das questões. Para aumentar a confiabilidade das informações, foi adotado um protocolo para auxiliar na condução das entrevistas. No entanto, novas questões foram introduzidas quando consideradas necessárias. O protocolo de entrevistas foi baseado nos seguintes pontos: particularidades dos negócios em que os atores estão envolvidos; identificação dos principais agentes de suas redes; compreensão de redes, relacionamentos e outros fatores que estimulam as suas interações. As entrevistas foram documentadas, assim como o processo de observação, utilizando notas de campo, contendo informações e detalhes da experiência (LOFLAND; LOFLAND, 1971). Foram anotadas as manifestações percebidas, circunstâncias consideradas necessárias para o registro e as reflexões que surgiram, após as entrevistas ou durante os contatos com os entrevistados (TRIVIÑOS, 2001). As notas buscam ilustrar interpretações de sentimentos, valores, visões de mundo e outras questões destacadas durante as entrevistas. Todas as entrevistas foram realizadas por uma das autoras, preservando a confiabilidade e evitando diferentes abordagens.

A coleta de dados foi complementada com a observação participante e de fontes secundárias, como documentos, memorandos e vídeos dos entrevistados. Os dados documentais foram compostos por documentos institucionais, conteúdo de sites, mídias sociais, jornais, revistas e materiais publicitários. O Quadro 2 indica a origem do entrevistado, suas atividades e modelo de empresa social em que trabalha.



Quadro 2 - Categorias dos entrevistados

Sigla	Atuação	Cidade/País	Tipo de empresa
AGI1	Assessora as Nações Unidas e governos em questões relacionadas a investimentos sociais, alavancando o empreendedorismo e novo empregos	Washington, EUA	Agente intermediário
AGI2	Trabalha em um instituto que reúne investidores em torno de inovações sociais no Brasil	São Paulo, Brasil	Agente intermediário
AGI3	Concentra-se em moldar a inovação social e a estratégia de investimentos de gestores, corporações, formuladores de políticas e empreendedores	Londres, UK	Agente intermediário
AGI4	Desenvolve consciência social, elevando marcas, organizações e indivíduos através de processos de <i>storytelling</i>	Spartanburg, EUA	Agente intermediário
AGI5	Apoia o setor sem fins lucrativos, capacitando negócios e líderes inovadores a abordarem questões sociais, econômicas e ambientais	Los Angeles, EUA	Agente intermediário
BOP1	Capacita e informa as comunidades de baixa renda em questões de locação e fornecedores domésticos através de uma plataforma virtual	São Francisco, EUA	Base da Pirâmide
BOP2	Capacita adolescentes a acessarem os recursos comunitários	Miami, EUA	Base da Pirâmide
BOP3	Oferece treinamentos para mulheres em vulnerabilidade socioeconômica para trabalharem em atividades de construção	Porto Alegre, Brasil	Base da Pirâmide
EMP1	Trabalha com produtos de impacto socioambiental para promoverem o desenvolvimento sustentável.	São Paulo, Brasil	Empreendedorismo Social
EMP2	Oferece cursos de tecnologia para mulheres, para reduzir o gap de gênero do setor	Buenos Aires, Argentina	Empreendedorismo Social
EMP3	Cofundador da uma comunidade, que reúne empresários, escritórios familiares, atletas, investidores e líderes para aumentar o impacto social através de investimentos	Atlanta, EUA	Empreendedorismo Social
EMP4	Criou um fundo global de caridade com empreendedores de tecnologia para causas sociais de alto impacto	Londres, UK	Empreendedorismo Social
EMP5	Cria estratégias de diversidade e inclusão para empresas privadas e instituições	Boston, EUA	Empreendedorismo Social
GOV1	Trabalhou previamente na Casa Branca e hoje integra o conselho dos jovens democratas de Los Angeles, liderando esforços para repensar e moldar o futuro das escolas	Los Angeles, EUA	Governo
GOV2	Promove leis de transparência e a responsabilidade do governo, investigando as queixas dos cidadãos para promover a justiça social	Boston, EUA	Governo
GOV3	Consultor em programas sociais de governos, desenvolve e implementa programas que promovem os direitos das famílias pobres	Washington, EUA	Governo
HIB1	Promoção e disseminação de negócios de impacto, impulsionando soluções inovadoras para melhorar a vida de brasileiros de baixa renda	São Paulo, Brasil	Organização Híbrida
HIB2	Aceleradora que apoia empresas sociais com foco na geração de impacto	Rio de Janeiro, Brasil	Organização Híbrida
HIB2	Investiga como a tecnologia está moldando a educação, a política e o bem social	São Francisco, EUA	Organização Híbrida

HIB4	Trabalha com cidadania corporativa, desenvolvendo estratégias para doações filantrópicas, administração ambiental e engajamento das comunidades	Los Angeles, EUA	Organização Híbrida
HIB5	Trabalha com empresas privadas para maximizar seus impactos sociais em projetos com comunidades vulneráveis	Nova Iorque, EUA	Organização Híbrida
NIN1	Trabalha com tecidos agroflorestais sustentáveis, contratando membros da comunidade de baixa renda como fornecedores, parceiros e funcionários	Porto Alegre, Brasil	Negócio Inclusivo
NIN2	Contrata mulheres de baixa renda, as capacitando para produzirem artefatos de costura artesanais e itens de moda sustentáveis.	Porto Alegre, Brasil	Negócio Inclusivo
NIN3	Emprega artesãs na zona rural da Tailândia.	São Francisco, EUA	Negócio Inclusivo
NIN4	Loca terrenos improdutivos de famílias rurais para gerar renda na região e construir fazendas lucrativas através da criação peixes	Nova Délhi, Índia	Negócio Inclusivo
NOS1	Defende imigrantes, auxiliando-os com questões jurídicas	Nova Iorque, EUA	Negócio Social
NOS2	Atua no conselho de uma organização com foco na redução da pobreza no mundo	Canberra, Austrália	Negócio Social
NOS3	Organização criada para enfrentar a crise que emergiu após o furacão Maria, estabelecendo programas para alimentar a população e construir um senso de comunidade	Mariana, Porto Rico	Negócio Social
NOS4	Trabalha em projetos globais de finanças inclusivas	New York, EUA	Negócio Social

Fonte: Dados da pesquisa.

Os nomes dos entrevistados foram omitidos para proteger por questões de privacidade. Suas declarações foram identificadas pelo tipo de negócio em que atuam, com o objetivo de estudar suas redes de relacionamentos dentro do campo. Assim como cada indivíduo tem a sua própria história, as organizações em que atuam também abrangem diversos atores que podem ou não compartilhar identidades comuns, estarem no mesmo local físico ou geograficamente dispersos, imersos em comunidades locais, nacionais ou globais (SEELOS et al., 2011). Esta variedade de histórias e contextos são abordadas nesta pesquisa através de agentes localizados em diversos países para assim melhor compreender as redes e laços entre indivíduos que atuam em empresas sociais.

## 5. Análise e discussão dos dados

Após a coleta de dados, os áudios foram transcritos em documentos de texto, categorizados no software NVivo® e analisados com a técnica de análise de conteúdo. As análises de comunicações, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, buscaram inferências sobre as condições das mensagens que fossem replicáveis aos seus contextos sociais (BARDIN, 2004). Os elementos encontrados foram categorizados, através da identificação de aspectos comuns, e agrupados sob títulos e expressões genéricas, para representá-los de acordo com o objetivo da pesquisa, norteadas pela teoria de redes de Granovetter (1985). As informações foram agrupadas conforme as seguintes características: mutuamente exclusivas, homogeneidade, relevância, objetividade e produtividade. A diversidade de fontes de evidências possibilitou assumir diferentes perspectivas sobre as mesmas questões.

As informações coletadas foram organizadas em dois nós principais que serviram de eixos da pesquisa (perspectivas de suas redes e laços pessoais desenvolvidos). As subcategorias evidenciam os pontos relevantes levantados durante a investigação, guiados pelo objetivo de identificar a influência das redes de relacionamentos nas decisões pelo engajamento em empresas sociais. Para atingir o objetivo proposto, optou-se pela apresentação de quadros com as principais ideias identificadas. Essa escolha foi baseada no entendimento de que poucos entrevistados poderiam trazer informações relevantes para o estudo.

### **5.1 Análise de nível macro – Perspectivas de suas redes**

O estudo analisou indivíduos envolvidos em distintas atividades, todos voltados para a solução de problemas sociais, conforme Quadro 2. Os entrevistados salientam a necessidade de uma sociedade mais inclusiva através de diferentes meios e redes de relacionamentos. Alguns acreditam no poder dos jovens de propagar novas oportunidades; outros buscam remodelar a mentalidade dos empreendedores comerciais ou através da inclusão e diversidade em empresas privadas. Considerando tais pontos, é possível estabelecer uma conexão com o argumento de Granovetter (1985) sobre como os comportamentos dos indivíduos ocorrem a partir de redes de relacionamentos interpessoais e seus impactos nas instituições e atividades econômicas, nesse caso, as empresas sociais. As interações nas redes de cada agente analisado variaram amplamente, conforme seus modelos de negócios, desde fundos globais a governos locais, mas os principais agentes que encontrados nas redes das empresas sociais foram: empreendedores, investidores, organizações não governamentais (ONGs), governos e a comunidade assistida. Observa-se que conforme os modelos de empresas sociais em que os entrevistados atuam, suas redes apresentam particularidades nas relações estabelecidas.

Os agentes reconhecem a existência de uma vasta gama de programas de apoio a empreendedores sociais e uma rede de suporte que os permite crescer e aprimorar seus conhecimentos na busca de gerar impacto positivo. O objetivo social das empresas em que atuam traz consigo um grande envolvimento entre os indivíduos de diferentes campos de atuação. Eles agem com propósito e trabalham em conjunto para resolver desafios e novas formas de liderar as empresas sociais. Suas conexões são desenvolvidas a partir de afinidades para construir uma sociedade mais justa e inclusiva e não se perdem nem mesmo com a distância física, de modo que suas conexões nas redes facilitam os seus comportamentos e lhes permitem alcançar objetivos sociais e financeiros (GRANOVETTER, 1985). Ao analisar as relações desenvolvidas pelos entrevistados observamos que muitos agentes se encontram periodicamente em cursos, palestras e eventos relacionados a assuntos sociais, mesmo vivendo em diferentes países. Eles estão incorporados em suas redes, que independe de suas condições econômicas e geográficas. Sobre esse ponto, Granovetter (1985) destaca que os atores que interagem nas redes inserem-se em sistemas concretos e contínuos de relações sociais que podem limitar os seus comportamentos assim como contribuir para melhorar seus desempenhos e trazer confiança. Essa proximidade dos relacionamentos desenvolvidos também traz benefícios para as suas reputações em acessar recursos.

Os entrevistados alternam entre os distintos formatos de empresas sociais encontradas na literatura. Ainda assim, foram identificadas muitas diferenças nas suas redes de relacionamentos, principalmente conforme os modelos de suas empresas. Indivíduos que trabalham em negócios sociais ou inclusivos declararam ter

relacionamentos muito próximos com as comunidades que interagem. Independentemente do país, percebe-se que agentes que lidam diretamente com a pobreza e a inclusão social desenvolvem conexões mais profundas com as comunidades atendidas, muitas vezes referindo-se a elas como “família”. Ao contrário, empreendedores, investidores e organizações orientados a resultados mostraram que, apesar de quererem resolver problemas sociais e ambientais, não estão dispostos a renunciar de suas lucratividades, desenvolvendo redes sem envolvimento pessoais e baseadas em contatos profissionais. Observa-se que tais agentes também não trabalham em nichos de impacto específicos. Suas falas expuseram a preocupação em analisar as soluções oferecidas em todos os setores de alcance social, buscando lacunas e opções para explorá-las. Independentemente do tamanho das empresas oferecidas, eles explicaram que precisam ter a capacidade de medirem seus impactos e atingirem suas metas.

Essa análise mostra como o papel desempenhado na rede de relações apresenta uma grande influência sobre os laços estabelecidos entre os atores e seus contatos e suas próprias percepções sobre as empresas sociais. O quadro 3 contempla seus depoimentos que abordam tópicos relacionados as redes e atividades, suas interações, estratégias e perspectivas de seus contextos locais.

**Quadro 3 – Redes de relacionamentos**

<b>Tópico</b>	<b>Perspectivas</b>
Interações com investidores	“Eu não quero criar uma comunidade de pessoas que estão no ecossistema de empresas sociais, eu quero trazer pessoas de fora, o fundador de uma empresa, um CEO, um músico, um atleta, ... e buscar investimentos que se alinhem aos seus valores.” (EMP3)
Poder de mudança	“Eu quero mudar a educação e a minha economia local. Você não precisa ir ao Vale do Silício. De onde você está, com sua própria tecnologia, você pode mudar o mundo. É uma abordagem diferente para mudar a mentalidade e a discriminação ... para mostrar às meninas que elas são a próxima geração de mulheres talentosas. E isso não é um trabalho de período integral, é um trabalho de vida inteira.” (EMP2)
Inclusão de mulheres	“Colocamos dinheiro nas mãos das mulheres em comunidades pobres. Elas fazem um ótimo trabalho, rompendo o ciclo da pobreza para suas famílias, suas comunidades, educando seus filhos e gerando novas oportunidades.” (NIN3)  “Lembro que sempre recebia coisas das minhas tias quando viajavam e ouvia as histórias tristes sobre quem as fez; então, quando a fundamos (..), fiquei muito empolgada em fazer algo que pudesse empoderar essas mulheres, ensiná-las a fazer produtos de alto valor e não depender de caridade.” (NIN3)
Interações com comunidades vulneráveis	“É um esforço de desenvolvimento de longo prazo na nossa comunidade, começamos com comida, mas não se trata apenas de dar comida às pessoas. Trata-se de perguntar ‘o que você pode oferecer? Como deseja contribuir?’ e mostrar que eles podem fazer parte da solução. E então fomos atrás do que mais precisávamos naquele momento, água para lavar as mãos, comunicação para saber sobre nossas famílias, energia porque não tínhamos refrigeração ...” (NOS3)  “Como vamos fazer as gangues pararem de vender drogas? Precisamos encontrar outra coisa para eles venderem. Todo mundo quer ter uma vida estável.” (GOV2)
Interações com empresas privadas	“Diversidade e inclusão são as últimas coisas em que as empresas pensam. Mas isso não é mais uma escolha, porque está afetando os resultados, as empresas estão vendo que custa muito e estão tendo um envolvimento proativo” (EMP5)

Redes de relacionamentos	<p>“É um ecossistema colaborativo que hoje atrai empreendedores mais qualificados do que costumava.” (HIB1)</p> <p>“O desenvolvimento do campo está crescendo muito rápido no Brasil. As empresas B são um dos grupos que mais une e articula atores.” (EMP1)</p>
--------------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de todos entrevistados participarem, direta ou indiretamente, de empresas sociais, seus papéis e trajetórias apresentaram-se de forma diversificada. Suas perspectivas das redes e relacionamentos variaram muito conforme suas posições e interações. O conteúdo de grande parte dos discursos foi muito sólido em relação à integração dos objetivos sociais e econômicos, por meio da geração de lucro e valor social. Agentes engajados em empresas híbridas e intermediárias sugeriram a necessidade de mudança de mentalidades de ONGs e negócios sociais, que ainda dependem de auxílio governamental e doações para sobreviver, ao invés de focarem em obter sustentabilidade financeira. Para isso, tais atores relatam a importância da medição do impacto, redes de aprendizado com caso bem-sucedidos e estabelecimento de metas de acompanhamento.

Nesse sentido, trazemos a perspectiva de redes de Granovetter (1985), com o argumento da imersão e o estímulo a confiar em indivíduos de suas redes, assim como o poder das redes em gerar conhecimentos e acesso a recursos. Algumas das empresas sociais analisadas surgiram das necessidades da própria comunidade em que estão inseridas, necessitando do suporte de seus beneficiários e voluntários para atingir seus objetivos. A imersão dos indivíduos em redes de relacionamentos gera um maior impacto das atividades das empresas sociais em que estão envolvidos. Quanto maior o grupo de agentes engajados em suas redes, agregando conhecimentos, recursos e capacidades heterogêneas, maior será o suporte recebido para superar dificuldades que surgem eventualmente. Esta pesquisa entrevistou agentes de diferentes países, e observamos que diferenças regionais nos contextos culturais, políticos e sociais levam a variações nos ambientes organizacionais, práticas e formatos das empresas. O processo de estar inserido é mais complexo do que desenvolver redes sociais, pois envolve compreender a natureza da estrutura social, construir laços e manter os vínculos. Os agentes devem demonstrar credibilidade e conhecimento e estarem aberto aos impactos que isso trará, gerando redes de contribuições, trocas não monetárias e vantagens competitivas (JACK; ANDERSON, 2002). Estar incorporado em redes com múltiplos contatos trouxe oportunidades de investimentos, trabalhos, apoio social e novos negócios para os agentes entrevistados.

## 5.2 Análise de nível micro – Laços

A análise em nível micro teve duas subcategorias: laços fracos e laços fortes. Conforme Granovetter (1977, 1985), a imersão nas redes permite a identificação desses dois tipos de laços, considerando a proximidade de relacionamento entre os atores.

Ao questionar sobre suas redes sociais, exploramos as conexões dos entrevistados, permitindo-nos reconhecer como foram afetados e incentivados em suas atividades nas empresas sociais. Seis entrevistados contaram que cresceram em ambientes com profunda consciência das questões sociais em seus laços fortes, ou seja, aqueles cujo contato é intenso e frequente (GRANOVETTER, 1977, 1985).

Outros cinco agentes explicaram que haviam tido contato com o assunto na escola ou por amigos próximos, que também foram representados como laços próximos. Os demais não tinham conexões anteriores com esse campo até atingirem a idade adulta. Acabaram se envolvendo em empresas sociais por oportunidades de mercados, indicações de conhecidos ou amigos distantes, os chamados laços fracos de Granovetter (1985), que sinalizam conexões ocasionais ou esporádicas, mas com forte possibilidade de contribuição para disseminação de práticas e estruturas de negócios.

Embora cada ator tenha uma trajetória distinta, todos declararam ter um ponto de inflexão que mudou o rumo de suas trajetórias e os levou a se engajarem em causas sociais. Ao se inserirem no contexto das empresas sociais, o processo de desenvolvimento de novo laços foi alcançado principalmente através dos contatos mantidos com diferentes indivíduos e organizações de seus ecossistemas. Entendemos que o nível de inserção foi determinado pelos laços e relacionamentos de cada agente e que suas redes geraram acesso a recursos, conhecimento e experiências que não estariam disponíveis pelos canais tradicionais de vagas de empregos ou financiamentos. Tais conexões preencheram lacunas profissionais, desenvolvendo oportunidades específicas aos incorporados em tais redes. Agentes com muitos laços fracos estão, muitas vezes, em melhor posição do que os com poucos laços fortes, uma vez contatos ocasionais podem ser pontes para criar caminhos, recursos importantes que geram confiança entre indivíduos de distintas comunidades e indispensáveis para alcançar novas oportunidades (GRANOVETTER, 1977).

Os indivíduos imersos são centrais nas comunicações informais, nas quais eles unem grupos e agentes desconectados, gerando benefícios por meios de suas redes e acesso a novas informações, ideias e conhecimentos. Nesta perspectiva, em particular, a força dos laços fracos apresenta-se evidente, dado que os contatos ocasionais podem estabelecer pontes para novos caminhos, gerando confiança entre indivíduos de distintas comunidades e indispensáveis para alcançar novas oportunidades e mudanças positivas em suas áreas de atuação (GRANOVETTER, 1977). Embora não tenhamos observado um mecanismo comum para incorporação, pois os agentes possuem diferentes redes e histórias, a incorporação foi claramente importante para reconhecer e concretizar suas atividades no universo das empresas sociais. Todos entrevistados admitiram a importância destas conexões para desenvolver seus negócios, sendo eles proativos em conhecer novas pessoas e organizações engajadas que convergem com seus objetivos, em uma rede contínua de interações. A história particular de cada agente ao se conectar com a esfera social reflete como seus laços trouxeram inúmeros benefícios, como recursos financeiros, suporte cultural, alianças e novos modelos de negócios.

A maioria dos entrevistados demonstrou o desejo de mudar o contexto social, político e econômico de suas comunidades, trazendo a importância de construir uma cultura mais inclusiva e o papel das fundações e instituições nessa conquista. As diferentes perspectivas analisadas neste estudo demonstraram otimismo em relação ao futuro de empresas sociais e a vontade de criar uma sociedade mais justa e igualitária. As colaborações em suas esferas foram uma maneira evidenciada de gerar soluções. Trabalhando juntos, eles aumentam seus potenciais e a capacidade de atingir seus objetivos, aprendendo uns com os outros, melhorando seus modelos de negócios e compartilhando metas de forma proativa. Grande parte dos entrevistados

trabalha diretamente com comunidades de baixa renda, na forma de parceiros, fornecedores, consumidores ou funcionários, em modelos de negócios que utilizam estratégias baseadas no mercado para captar os recursos necessários para a criação de valor social, na forma de empreendedorismo social, negócios sociais e negócios inclusivos. Observamos que tais agentes, que lidam diretamente com a população vulnerável, são os mesmos que relatam ter laços fortes em suas redes sociais e terem crescido em um contexto de consciência com as questões sociais, seja por voluntariado ou por necessidades familiares. Apresentamos no quadro 4 algumas falas dos entrevistados sobre as suas conexões e relacionamentos dentro do contexto de empresas sociais e a influência de seus laços:

**Quadro 4 –Primeiro contato nas redes de empresas sociais**

“Fui criada para mudar realidades, ajudar pessoas, ser voluntária, me envolver com outras crianças, e isso foi muito importante para mim. Se você não tem o outro, você não tem nada.” EMP2
“Ficamos presos nas montanhas após o furacão. Ninguém estava vindo com ajuda e foi aí percebemos que tínhamos que fazer alguma coisa.” NOS3
“Na verdade, me candidatei a um emprego diferente e acharam que eu seria melhor nesse.” HIB4
“Meus pais sempre estiveram ligados ao trabalho voluntário na comunidade. Eles sempre tiveram a crença de ajudar as pessoas.” GOV1
“Quando sai do meu antigo emprego, decidi trabalhar com organizações sem fins lucrativos e meu primeiro cliente foi recomendado pelo meu professor da faculdade. Ele viu meu LinkedIn e me procurou.” AGI5

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos exemplos apresentados no quadro 4 e demais depoimentos coletados, corroboramos com a perspectiva de Hazenberg et al. (2016), de que, embora exista competição entre as empresas sociais, há também uma rede crescente de partes interessadas colaborativas e parcerias estratégicas. Esta diversidade de laços desenvolvidos, fortalece o campo, auxiliando novos entrantes com barreiras institucionais e legais, vistas principalmente em mercados emergentes como o Brasil. A mudança positiva que tais agentes e instituições buscam é fortalecida pela aprendizagem e emergência de diferentes tipos organizacionais, atendendo a múltiplas necessidades.

Observamos que a comunidade de baixa renda é um importante agente nas redes das empresas sociais, porém é mencionada de forma periférica na literatura. Acreditamos que a presença e valorização de tais agentes torna o ambiente de negócios mais próspero, aproximando caminhos entre a população atendida e o empreendedor ou investidor de empresas sociais. Quanto maior a rede de indivíduos e instituições envolvidas, maior serão as chances de as empresas atingirem seus objetivos financeiros e sociais.

Conforme destacado no referencial teórico, o poder das redes é reconhecido em diferentes esferas das relações pessoais e profissionais dos indivíduos e organizações (GRANOVETTER, 1985). Por ser ainda um campo em construção, a confiança é a base de muitas negociações e acordos das empresas sociais. No entanto, o que se pode concluir é que as redes são o resultado do apoio e da confiança de muitos agentes e instituições que atuam em conjunto e, no caso de tais organizações, de pessoas que também buscam o bem comum. Percebe-se que a vontade de melhorar o mundo os une com laços mais fortes do que os puramente comerciais. Cada indivíduo tem seus valores e prioridades, mas a busca pela geração de impacto cria conexões de longo prazo. Apesar de diferentes percepções de como

alcançá-lo, a razão pela qual estão engajados neste campo parece ser muito clara aos entrevistados.

Conforme os relatos de agentes que, por coincidência, acaso ou sorte, acabaram trabalhando em empresas sociais, observa-se que indivíduos que nunca ouviram falar de tais organizações se envolveram na área. Existe um enorme potencial de abrangência em eventos, palestras e cursos para trazer conhecimento, capacitação e captação de recursos. Como já foi afirmado, muitos dos entrevistados já se conheciam por terem interagido em eventos sociais. Esses encontros, além de envolverem mais atores, divulgam informações sobre o campo e proporcionam sociabilidade para os que estão constantemente em busca de novas oportunidades. São possibilidades de reunir pessoas que podem transformar o mundo e levar otimismo para suas organizações e futuras carreiras. Grande parte dos entrevistados falou sobre a gratidão em poder compartilhar suas histórias e aprender sobre outras narrativas que ajudam a melhorar a sociedade. Esse idealismo e entusiasmo são os principais fatores para o desenvolvimento destes ambientes, como motores para transformar o mundo em um lugar igualitário. As transações entre esses atores, derivadas das conexões criadas, denota o que Granovetter (1985) reforça, ao argumentar sobre a influência e o impacto do contexto social embutidos nos fenômenos econômicos.

Os entrevistados apresentaram diferentes formas de promover conexões com demais agentes do campo de empresas sociais. Dentre os elementos mais citados, estão a proatividade na busca de parcerias e relacionamentos com outras empresas e pessoas engajadas em causas sociais, participação em eventos sociais e, sempre que possível, compartilhamento de informações e recursos. As oportunidades de novos negócios em um campo que ainda está se desenvolvendo, ao invés de ser visto como um fator limitador, foi mencionado como um estímulo ao engajamento na construção de laços para aumentar o alcance das iniciativas sociais e pessoas envolvidas nesse movimento.

## **6. Considerações finais**

O presente trabalho investigou a influência das redes de relacionamento de agentes engajados em empresas sociais. A fundamentação teórica mobilizada nesta pesquisa proporcionou a compreensão desses negócios, cujo amplo conceito ainda não possui uma visão homogênea em seus inúmeros formatos. Claramente, ainda há muito a aprender e entender sobre o tema (DEFOURNY; NYSSSENS, 2017). Há um debate sobre as empresas sociais terem modelos de negócios escaláveis e inovadores, envolvendo organizações humanitárias, governos e investidores. Por outro lado, atividades locais bem estruturadas também têm um alcance enorme nas comunidades, com o poder de impactar a vida de muitos cidadãos. Essas ações transcendem as práticas de empresas tradicionais e políticas públicas e vão além de simples incentivos às boas práticas. Empresas que reduzem a pobreza e minimizam a vulnerabilidade das pessoas carentes são um chamado crítico e urgente na sociedade. Como já foi exposto, nem todas as empresas sociais geram receita, muitas ainda lutam para encontrar seus lugares entre os setores com e sem fins lucrativos. Apesar haver muitos desafios (como, por exemplo, estrutura legal, mensuração de impacto e acesso ao capital), eles são comuns em diferentes países e regiões e podem ser superados com o suporte de outras organizações e agentes de suas redes.



Em diversas economias ao redor do mundo, há uma variedade de atores com o poder de agir em favor desses mercados, removendo barreiras, criando incentivos, facilitando o acesso, gerenciando conflitos, divulgando informações e investindo em ativos. Os indivíduos analisados foram escolhidos como amostra para representar os abundantes papéis desempenhados nessa esfera, embora cada rede tenha seu conjunto e perfil de doadores, acionistas, mercados e clientes, com as suas particularidades. A existência desses agentes é vista como essencial para fornecer uma rede de apoio às empresas sociais e ajudá-las a resolverem problemas específicos que aparecem em seus caminhos. Eles cooperam para garantir que tais negócios tenham acesso a capital, recursos e contatos. Através da diversidade de suas operações, eles interagem e endereçam problemas sociais.

Se por um lado a reconciliação de diversos grupos de partes interessadas pode ser uma barreira, pode também ser visto como uma forma de promover ecossistemas que apoiem movimentos e organizações que emergem das ações conjuntas dos indivíduos e impactam positivamente a sociedade. Acreditamos que à medida que as empresas sociais prosperam, todos na sociedade se beneficiam. Para isso, é necessário que o envolvimento de vários agentes e instituições da esfera social.

Esta ampla gama de redes e processos informais e não estruturados, cria vínculos entre indivíduos e organizações. A capacidade do indivíduo de identificar e vincular-se a redes adequadas impactará o crescimento de suas empresas e demais atividades (GRANOVETTER, 1985). Os dados coletados demonstram que os envolvidos em setores sociais geralmente se conectam além das redes de contatos convencionais. Novos contatos e alinhamento de valores são necessários para resolverem as lacunas de suas conexões e ajudá-los a alcançarem os resultados sociais e financeiros que as empresas sociais geralmente precisam atingir. Existe um grande potencial para gerar mudanças e desenvolver este movimento de organizações com propósitos sociais. Em redes conectadas, seus agentes têm o potencial de aprender novas habilidades, aprimorar seus papéis, gerar impacto nas causas que apoiam e beneficiar o setor como um todo. O campo traz muitas oportunidades de emprego, onde cada pessoa tem o seu valor em suas redes e, com ações coletivas, se torna capaz de gerar transformações significativas em seu campo de atuação. Suas interações positivas são contagiosas e ajudam as comunidades a crescerem. Ao reconhecer a importância da empatia e da conexão, pontes são construídas, conectando projetos que impactam positivamente as comunidades nas quais estas empresas atuam.

As três perspectivas (europeia, americana e de países emergentes) de empresas sociais previamente encontradas na literatura (COMINI et al., 2012) poderiam ser, nesta pesquisa, agrupadas em apenas duas esferas: Norte e Sul Global. O Norte Global abrange as organizações baseadas no Estados Unidos e Reino Unido, totalizando 19 agentes entrevistados destas regiões. O Sul Global compreende os 11 agentes do Brasil, Argentina, Índia, Porto Rico e Austrália. Apesar do propósito deste estudo ser as relações entre indivíduos e empresas sociais, encontramos distinções nas organizações em que eles atuam. Muitos dos entrevistados localizados no Norte Global trabalham em empresas que, apesar de entregarem impacto social, o atingem gerando valor compartilhado a resultados financeiros. Contudo, empresas sociais localizadas em países emergentes são, muitas vezes, criadas com o objetivo de reduzir a pobreza e gerar oportunidades de emprego para populações marginalizadas. Nestes casos, as missões sociais são

centrais nas organizações. Nossa análise entende que este ponto pode ser desenvolvido em profundidade em futuras pesquisas, para melhor entender como funciona tal combinação de missão social e sustentabilidade financeira nos diferentes contextos em que as empresas sociais atuam.

As conclusões apresentadas nesta pesquisa foram baseadas nos julgamentos de alguns indivíduos e podem ter sido impactadas pela subjetividade individual das pesquisadoras. Apesar das percepções apresentadas não estarem isentas de deficiências, contribui-se para o avanço do campo através de novas perspectivas das redes de relações entre atores sociais e possíveis caminhos para futuras pesquisas, principalmente no contexto brasileiro. Após análise das respostas dos entrevistados, identificou-se como uma limitação da pesquisa que, apesar das comunidades de baixa renda estarem presentes nas redes de um número considerável de indivíduos e suas organizações, nenhum representante delas foi entrevistado.

Pesquisas futuras podem ser realizadas por meio de estudos de caso, comparando, não apenas as redes de relacionamento dos agentes, mas também seus relacionamentos conforme os setores de atuação ou suas localidades. Os modelos de empresas sociais trazem reflexões, onde cada organização possui seu próprio conjunto de atores e redes de relacionamentos que demandam diferentes estratégias e modelos de negócios. À vista disso, sugere-se incorporar a Teoria dos Stakeholders na análise, para conciliar os distintos pontos de vistas. Espera-se que os atores sociais continuem incentivando outros, compartilhando seus compromissos em suas redes, iniciativas e organizações que buscam reparar o mundo. A inclusão de indivíduos com distintos conhecimentos e capacidades ampliará o alcance das comunidades, criando benefícios a partir de uma diversidade de pessoas, perspectivas e abordagens, na medida em que se esforçam para resolver problemas de interesse comum.

## Referências

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 3o ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BATTILANA, Julie; CASCIARO, Tiziana. The network secrets of great change agents. *Harvard Business Review*, v. 91, n. 7/8, p. 62-68, 2013.

BESSANT, J.; TIDD, J. *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons, 2007.

BIGGS, R.; WESTLEY, F. R.; CARPENTER, S. R. Navigating the back loop: Fostering social innovation and transformation in ecosystem management. *Ecology and Society*, v. 15, n. 2, p. 28, 2010.

BLOOM, P. N.; DEES, G. Cultivate your Ecosystem. *Stanford Social Innovation Review*, v. Winter, p. 47–53, 2008.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of management*, v. 29, n. 6, p. 991-1013, 2003.

BOUCHARD, M. J. Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: The example of the Québec housing sector. *Service Business*, v. 6, n. 1, p. 47–59, 2012.

CHILD, Curtis. Tip of the iceberg: The nonprofit underpinnings of for-profit social enterprise. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 45, n. 2, p. 217-237, 2016.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. *RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 47(3), 385-397. doi:10.5700/rausp1045, 2012.

CRESWELL, J. W. *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

DACIN, M. Tina; BEAL, Brent D.; VENTRESCA, Marc J. The embeddedness of organizations: Dialogue & directions. *Journal of management*, v. 25, n. 3, p. 317-356, 1999.

DE ANDRADE, Diego César Terra et al. Empreendedorismo e economia solidária: um ensaio de suas convergências e divergências. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, v. 7, n. 1, 2016.

DEES, J. G. *The meaning of social entrepreneurship*. 1998.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *Voluntas*, v. 28, n. 6, p. 2469–2497, 2017.

FURTADO, Adriana Ferreira; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa, GUERRA, Júnia Fátima do Carmo. Empresas Sociais na promoção do Desenvolvimento Local: avanços e armadilhas em Brumadinho/Minas Gerais. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*. v. 8, n. 3, p. 34-47, 2017.

GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. In: *Social networks*. Academic Press, 1977. p. 347-367.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

HAZENBERG, Richard et al. The role of institutional and stakeholder networks in shaping social enterprise ecosystems in Europe. *Social Enterprise Journal*, 2016.

HOFFMAN, A. J.; BADIANE, K. K.; HAIGH, N. Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit and non-profit divide. In: *Using a positive lens to explore social change and organizations*. Routledge, 2012. p. 152-174.

JACK, Sarah L.; ANDERSON, Alistair R. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of business Venturing*, v. 17, n. 5, p. 467-487, 2002.

LOFLAND, J; LOFLAND, L. H. *Analyzing social setting: a guide to qualitative observation and analysis*. 1971.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, v. 41, n. 1, p. 36–44, 2006.

MAIR, J.; SCHOEN, O. Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies. *International Journal of Emerging Markets*, v. 2, n. 1, p. 54–68, 2007.

MILLER, N. J.; BESSER, T.; MALSHE, A. Strategic networking among small businesses in small US communities. *International Small Business Journal*, v. 25, n. 6, p. 631-665, 2007.

PEREDO, Ana Maria. The difference culture makes: the competitive advantage of reciprocal, non-monetary exchange. *Non-Monetary Exchange* (May 8, 2010), 2010.

PNUD BRASIL; SEBRAE. (2018). Gestão do conhecimento no ecossistema de Negócios de Impacto no Brasil. São Paulo: Pnud Brasil / Sebrae. Disponível em: <https://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/publicacoes/prosperidade/1-Gestao-conhecimento-ecossistema-Negocios-de-Impacto-Brasil.pdf> Acesso em: 12 Nov. 2020.

PRAHALAD, C. K. *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2005.

PORTOCARRERO, F. B.; DELGADO, M. *Negócios inclusivos y generación de valor social*. P. Márquez, E. Reficco & G. Berger. *Negócios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Bogotá, Colombia: Amaral/BID, 2010.

POWELL, W. W.; STAW, B.; CUMMINGS, L. L. *Neither market nor hierarchy*. 1990.

SEELOS, C.; MAIR, J. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, v. 48, n. 3, p. 241-246, 2005.

SEELOS, Christian et al. The embeddedness of social entrepreneurship: Understanding variation across local communities. In: *Communities and organizations*. Emerald Group Publishing Limited, 2011.

SHARIR, M.; LERNER, M. Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of world business*, v. 41, n. 1, p. 6-20, 2006.

SMITH-DOERR, L.; POWELL, W. W. *17 Networks and Economic Life*. The handbook of economic sociology, p. 379, 2010.

TRIVIÑOS, A. *Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais: idéias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa*. Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.

WITT, P. Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 16, n. 5, p. 391-412, 2004.

YUNUS, M. *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. Public Affairs, 2009.