




## Ecosistemas de Empresas Sociais: Uma Perspectiva Internacional

*Social Enterprises' Ecosystems: An International Perspective*

*Ecosistemas de empresas sociais: uma perspectiva internacional*

 10.5020/2318-0722.2024.30.e14026

**Fernanda Golbspan Lutz**  

Doutora em Gestão Estratégica pela PUCRS. É mestre em Gestão com ênfase em Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade pela UFRGS e pós-graduada em Finanças pela UFRGS. Fernanda é integrante dos diversos grupos de pesquisa, incluindo Sustentabilidade e Negócios com Impacto Social na PUCRS, Sustentabilidade e Inovação na UFRGS e Gestão Social, Mudanças, Aprendizagem e Competências Organizacionais na Unisinos.

**Maira Petrini**  

Professora visitante na HEC Montreal - Canadá (2017), Doutorado em ORCID: Administração pela Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas - SP (2006) e Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1999).

**Ana Clara Aparecida Alves de Souza**  

Pós-doutorado na HEC Montréal - Canadá (2024.1). Foi professora visitante no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS - Campus Canoas) e coordenadora da Incubadora Social e Tecnológica do IFRS Campus Canoas (SocialTec). Realizou estágio Pós-Doutoral, também, no Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) de 2019 a 2022. É Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC), com estágio de pesquisa na HEC Montréal - Canadá. Graduada em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e Graduada em Administração pela Estácio.

### Resumo

O objetivo deste estudo é oferecer uma perspectiva do ecossistema internacional de empresas sociais a partir das percepções e expectativas de diferentes agentes, com vistas a identificar caminhos para fortalecimento do campo no Brasil. Para tanto, recorreu-se à literatura de empresas sociais e ecossistemas de empresas sociais. Através de uma abordagem qualitativa exploratória, foram conduzidas vinte e nove entrevistas semiestruturadas, complementadas com coleta documental. A análise reforça a importância de três possíveis elementos para consideração no Brasil: a diversificação dos investimentos de impacto, a qualificação dos empreendedores sociais e o incentivo e a promoção de um movimento global para uma nova mentalidade. Os resultados sintetizam uma estrutura para a promoção dos ecossistemas de empresas sociais, contribuindo para o debate brasileiro e a promoção do conhecimento no campo. A partir das perspectivas de atores internacionais, o estudo agrega novos dados para pesquisas futuras, assim como formas práticas de promover o ecossistema de empresas sociais.

**Palavras-chave:** empresas sociais, negócios sociais, investimentos de impacto, ecossistemas.

### Abstract

*The purpose of this study is to offer a perspective of the international ecosystem of social enterprises from the perceptions and expectations of various agents, in order to identify how to strengthen the field in Brazil. The literature on social enterprises and social enterprise ecosystems was reviewed. Through an exploratory qualitative approach, twenty-nine semi-structured interviews were conducted, complemented with documentary collection. The analysis reinforces the importance of three possible elements for consideration in Brazil: the diversification of impact investments, the qualification of social entrepreneurs and the encouragement and promotion of a global movement towards a new mindset. The results summarize a framework for the promotion of social enterprise ecosystems, contributing to the Brazilian debate and the promotion of knowledge in the field. From the perspectives of international actors, the study aggregates new data for future research as well as practical ways to promote the social enterprises' ecosystem.*

**Keywords:** social enterprises, social business, impact investments, **ecosystems.**

## Resumen

*El objetivo de esta investigación es ofrecer una perspectiva del ecosistema internacional de empresas sociales a partir de las percepciones y expectativas de inversores, emprendedores, representantes de instituciones de finanzas sociales, gobiernos, ONGs, aceleradoras, agentes de responsabilidad social corporativa y consultores, con miras a identificar caminos para fortalecimiento del campo en Brasil. Se recurre a la literatura de empresas sociales y ecosistemas de empresas sociales. Por medio de un enfoque cualitativo exploratorio, fueron conducidas 29 entrevistas semiestructuradas, complementadas con recogida documental. El análisis, a partir de las perspectivas de actores internacionales, refuerza la importancia de tres posibles elementos para consideración en Brasil: la diversificación de las inversiones de impacto, la calificación de los emprendedores sociales y el incentivo y la promoción de un movimiento global para una nueva mentalidad. Los resultados sintetizan una estructura para la promoción de los ecosistemas de empresas sociales, contribuyendo para el debate brasileño y la promoción del conocimiento en el campo. A partir de las perspectivas de actores internacionales, el estudio añade nuevos datos para investigaciones futuras como también formas prácticas de promover el ecosistema de empresas sociales.*

**Palabras clave:** *empresas sociales, negocios sociales, inversiones de impacto, ecosistemas.*

---

As preocupações em relação às questões sociais e ambientais têm impulsionado cidadãos críticos e um amplo movimento contemporâneo em direção a negócios socialmente responsáveis, que buscam um futuro mais igualitário. Estas empresas atuam com uma mentalidade diferente da vista na maioria das empresas, focadas apenas em ganhos econômicos (Oliveira, Kieling & Alberton, 2021). As empresas sociais são modelos alternativos ao desenvolvimento econômico, que incentivam o empreendedorismo, objetivando a melhora na qualidade de vida da população de baixa renda e de grupos vulneráveis. Apesar de oferecerem soluções para problemas sociais, estas organizações enfrentam dificuldades para atingir seus resultados financeiros (Battilana et al., 2020). Empresas sociais, muitas vezes, competem com empresas comerciais por clientes, financiamentos, participação de mercado e funcionários ao mesmo tempo em que disputam com Organizações Não Governamentais (ONGs) por dinheiro filantrópico, subsídios, contratos governamentais e voluntários.

Neste contexto, há uma variedade de atores com o poder de auxiliá-las, comprometidos com questões sociais por meio de investimentos diretos de recursos (Bacq & Lumpkin, 2020). Os investimentos para resolução de problemas sociais têm se tornando populares e um novo perfil de investidor tem surgido, o qual considera o risco, a recompensa e o impacto, como igualmente importantes. Tais indivíduos buscam negócios em que a rentabilidade e a inclusão social não são vistas como objetivos organizacionais opostos dentro da criação de valor, conciliando duas lógicas, a social e a de mercado (Cohen & Serafeim, 2020). À medida que as empresas de cunho social crescem, diversos atores, tais como fundações, filantropias de risco, empresas financeiras e governos têm avançado neste mercado (Tekula & Andersen, 2019). Entretanto, diversos problemas, a exemplo de restrições financeiras e falta de conhecimento sobre investimentos em impacto social, podem impedir que uma empresa social cresça e expanda as suas operações. Nesse sentido, ecossistemas podem tornar-se aliados para fortalecer o campo e explorar novos caminhos para que tais organizações possam crescer, atingir outros mercados, engajar agentes e alavancar mais recursos (Agrawal & Hockerts, 2019).

O apoio a empreendimentos com missões sociais exige maior dedicação das partes envolvidas e, embora empreendedores, geralmente, reconheçam e sejam receptivos à assistência de partes externas, a conciliação de perspectivas divergentes é uma tarefa desafiadora (Pandey et al., 2017). Empreendedores socialmente responsáveis buscam relacionamentos para compartilhar seus conhecimentos, experiências, habilidades e aprender uns com os outros (capital social, cultural e intelectual), de maneira aberta e colaborativa (Nicolopoulou et al., 2017; Phillips et al., 2015). Empresas sociais devem perceber a importância da cooperação com outros atores que compartilham seus interesses comuns. Governos, fundações de caridade, filantropos e investidores desempenham um papel de pioneiro, fornecendo subsídios e capital durante os estágios iniciais de desenvolvimento da empresa (Tekula & Andersen, 2019). Aceleradoras e incubadoras também têm demonstrado disposição para promover este ecossistema e alcançar um objetivo de compartilhamento, a fim de superar as dificuldades e auxiliar na direção estratégica dos negócios (Ben Letaifa & Reynoso, 2015; Defourny & Nyssens, 2017).

No cenário brasileiro, o campo tem crescido exponencialmente. Entre 2017 e 2021, observou-se um aumento de número de empresas sociais em 120% (de 579 para 1272 negócios), conforme mapeamento da Pipe Social (2021), porém apenas 44% das empresas mapeadas já acessaram doações ou investimentos. Em relação aos serviços de aceleração, suas principais demandas são por capital financeiro e serviços de mentoria. Ainda assim, há um crescimento de 84% do valor de ativos sobre gestão em investimentos de impacto (Hume, Davidson & Guttentag, 2020). Tendo em vista o crescimento desse mercado no Brasil e a importância da conexão dos diversos atores nele envolvidos, o objetivo desta pesquisa é analisar o campo de empresas sociais a partir da perspectiva de grupos distintos do ecossistema internacional. Os estudos identificados na literatura, geralmente, apresentam uma ótica limitada uma ou duas partes interessadas (Battilana et al., 2020; Bozhikin, Macke & Costa, 2019; Mazzei & Roy, 2017), abordando

as interações de empresas sociais de forma restrita a contextos específicos, sem considerar os diversos arranjos institucionais entre o mercado, empreendedores e comunidades. Por outro lado, a perspectiva de ecossistemas traz diversos benefícios na facilitação das atividades empreendedoras e captação de investimentos, promovendo tanto empresas sociais como investimentos de impacto (Agrawal & Hockerts, 2019). Apesar do crescimento na atração de investidores nacionais e internacionais, a maturidade dos negócios e fundos de investimentos com cunho social no Brasil ainda é incipiente e carece de uma base de conhecimento suficiente, salientando a importância de compreender como promover o ecossistema no país. Assim sendo, este estudo aborda um amplo número de partes interessadas do ecossistema de empresas sociais e, ao mesmo tempo, retrata as suas diferentes interpretações e pontos de vista com o propósito de responder ao seguinte questionamento: Como fomentar ecossistemas de empresas sociais no Brasil considerando a visão de atores envolvidos nesse campo internacionalmente?

A busca por uma perspectiva internacional do ecossistema de empresas sociais teve como objetivo compreender como operam tais organizações em diferentes contextos socioeconômico e cultural. A diversidade de continentes presente entre os respondentes nos permite observar ecossistemas incipientes e outros mais maduros, cada um com suas peculiaridades para que possamos adotar práticas que fortaleçam o campo nacional. Ao juntar diversos entendimentos sobre empresas sociais, desenvolvemos um *framework* onde propomos mecanismos para promover tal dinâmica no mercado brasileiro. Com caráter qualitativo exploratório, em uma abordagem indutiva, desenvolvemos um modelo conceitual com elementos que apoiam o ecossistema de empresas sociais. As perspectivas de atores internacionais, reforçam a importância de três possíveis elementos para consideração no Brasil: a diversificação dos investimentos de impacto, a qualificação dos empreendedores sociais e o incentivo e a promoção de um movimento global para uma nova mentalidade. Ao apresentar particularidades e tendências de outros ecossistemas de empresas sociais ao redor do mundo, contribui-se para fortalecer o campo e trazer benefícios-chave, como a melhora na tomada de decisão, o estímulo da troca de experiências, a conscientização sobre oportunidades de investimento e atração de interessados a este ambiente de negócios. Por fim, como contribuição, espera-se que este estudo aproxime os caminhos de investidores e empreendedores sociais, fomentando novos negócios, promovendo o conhecimento no contexto dinâmico em que atuam e contribuindo para o debate brasileiro sobre empresas que atuam em lógicas múltiplas.

O artigo está estruturado em seis seções, a contar desta introdução na qual são destacados o tópico de interesse e sua relevância, bem como os debates que o envolvem na literatura, questão de pesquisa, resultados principais e contribuições. As seções seguintes esmiuçam esses marcos introdutórios da pesquisa. A seção dois apresenta o conceito de empresas sociais, suas nomenclaturas e atividades. A seguir ecossistemas de empresas sociais são discutidos, seguidos pela perspectiva brasileira e a situação atual do campo. A seção três apresenta o método da pesquisa, como foram coletados e analisados os dados que serviram de base para o desenvolvimento do *framework* proposto na seção de resultados. Posteriormente, tem-se a apresentação dos resultados, seguida pela discussão, onde trazemos sugestões de como fomentar o crescimento do ecossistema brasileiro e uma melhor conexão entre atores engajados e novos interessados nesta abordagem. O artigo termina com as considerações finais e limitações da pesquisa.

## Fundamentação Teórica

O referencial teórico aborda temas relevantes para a pesquisa como o conceito de empresas sociais, investimentos de impacto, ecossistemas e o mercado brasileiro.

### Empresas Sociais

Empresas sociais podem ter distintos tamanhos, formas de impacto e atuarem em uma gama de setores, no mundo desenvolvido e em desenvolvimento, gerando renda por meio de novos mercados (Walchhütter & Iizuka, 2019). Segundo Barki, Rodrigues e Comini (2020), existe uma ampla gama de definições encontradas na literatura para abordar o crescente fenômeno da proliferação de empresas que pretendem resolver problemas sociais por meio de mecanismos de mercado, tais como: Base da Pirâmide (BoP) (Prahalad, 2009), Negócios Inclusivos (Defourny & Nyssens, 2017), Empreendedorismo Social (Barki et al., 2020), Organizações Híbridas (Battilana & Dorado, 2010) e Negócios Sociais (Yunus, 2009). Cada uma dessas terminologias pode ter formatos e resultados distintos, com diversas controvérsias sobre a distribuição de lucro, apoios governamentais e doações como forma de sustento. Essa variedade de abordagens leva à atração de recursos e parcerias, mas também contribui para dilemas conceituais e diferentes interpretações de tais empreendimentos, dificultando a comparação de resultados e, muitas vezes, perdendo a clareza das pesquisas sobre eles (Walchhütter & Iizuka, 2019).

Uma característica geral das empresas sociais é o comprometimento e determinação de explorar novos caminhos, mas com foco em causas sociais e não apenas ganhos financeiros. Entretanto, para alcançarem seus objetivos, devem reconhecer e explorar oportunidades, tolerar riscos, limitações e escassez de recursos (Dart, 2004; Mair & Rathert, 2020). Por meio de modelos de negócios e abordagens transformadoras, tais empreendimentos fornecem serviços à comunidade com a experiência do setor público, privado e sem fins lucrativos, criando, assim,

organizações híbridas, com novas iniciativas, produtos, serviços e programas.

A criação de valor econômico, muitas vezes, se difere do modelo tradicional (com foco voltado na criação de valor para os acionistas) ao ter um maior prazo de rentabilidade, retornos financeiros menos competitivos e maiores riscos e incertezas (Lopes et al., 2020). Apesar do conceito abranger uma gama de organizações com formas ambíguas e sobrepostas, a missão social é fundamental para a definição das empresas sociais. Nas suas múltiplas identidades, seus objetivos podem estar associados aos setores públicos, aos problemas a serem resolvidos ou aos produtos entregues, sempre pautados pela primazia da finalidade social. Populações marginalizadas podem ser incluídas em seus processos como clientes, beneficiários, empregados ou serem os próprios fundadores das organizações. São organizações que almejam gerar impacto social, sendo facultativo a distribuição de lucros (Battilana & Dorado, 2010; Bull & Ridley-Duff, 2019; Petrini, Scherer & Back, 2016). Nesse sentido, adotamos a definição de Barki (2015), que conceitua tais organizações como negócios que “almejam gerar impacto social a partir da oferta de produtos e serviços que diminuem a vulnerabilidade da população de baixa renda e, desta forma, tenham um retorno financeiro” (Barki, 2015, p.14).

Empresas sociais lidam com a dualidade de criar impacto social e atingir sustentabilidade financeira, mesclando as práticas de empresas tradicionais com fins lucrativos com as de organizações sem fins lucrativos. A missão social é, muitas vezes, tão importante quanto a sustentabilidade financeira e, por isso, o forte alinhamento entre ganhos econômicos e impacto social desempenha um papel central para que sustentem e escalem suas transações (Battilana et al., 2020). Suas complexidades não se limitam apenas à conciliação de missões intrinsecamente opostas. Conforme Bugg-Levine e Emerson (2011), para sobreviver no ambiente empresarial e atingir suas missões sociais, tais empresas também precisam captar recursos financeiros e buscar investidores que desejem criar valor social além de retornos econômicos. Os investimentos de impacto surgem na esteira dessa perspectiva e reúnem estratégias que geram retornos financeiros, enquanto melhoram intencionalmente as condições sociais e ambientais por meio da mensuração do impacto como uma prática central de gerenciamento de seus negócios e tomadas de decisões. São investimentos que financiam inovações sociais e estimulam suas capacidades em diversos países (Bugg-Levine & Emerson, 2011).

## **Ecosistemas de empresas sociais**

Há um consenso crescente de que, para melhorar os resultados ambientais e sociais da sociedade, é necessária uma abordagem de gestão ecossistêmica mais adaptativa, integrada e colaborativa em múltiplos níveis interligados (Biggs, Westley & Carpenter, 2010). Polese et al. (2017) afirmam que os ecossistemas são conceitos que representam a sociedade como um sistema de interação de atores com visões distintas que compartilham um propósito e cooperam, direta e indiretamente, para alcançar resultados. É uma tendência de comportamento para a sobrevivência. Atores se reconhecem através de conexões positivas que suportam suas operações e sustentam o desenvolvimento de seus ambientes. Cada ator compartilha informações, recursos e habilidades, sem perder sua identidade (Ben Letaifa & Reynoso, 2015).

Prahalad (2009) explica que ecossistemas para geração de riqueza e desenvolvimento social podem permitir que o setor privado e os atores sociais, com diferentes tradições e motivações, atuem juntos e criem riqueza em um relacionamento simbiótico. Em uma ampla variedade de instituições coexistindo e complementando-se, desempenhando papéis e contando umas com as outras, o sistema se adapta e evolui, persistente e flexível, orientado para um equilíbrio dinâmico. Da mesma forma, Phillips et al. (2015) afirmam que os negócios sociais não se estabelecem, isoladamente, por empreendedores solitários que se esforçam a todo custo para trazer mudanças sociais, mas em processos interativos moldados pelo compartilhamento coletivo de conhecimentos, experiências e dinâmicas inter-relacionadas por atores, organizações e instituições, trabalhando juntos para desenvolver áreas distintas. Essas conexões ajudam as empresas sociais a adquirirem e a aumentarem suas capacidades, contribuindo para atender a uma necessidade social. Os ecossistemas empresariais têm atraído muita atenção em estudos estratégicos, organizacionais e empresariais. Assim, o crescimento de ecossistemas empresariais é abordado por diversos autores (Adner, 2021; Altman, Nagle & Tushman, 2022; Zahra & Nambisan, 2012), que mostram como grupos de organizações e agentes interdependentes e complementares partilham informações, coordenam atividades e transferem recursos e capacidades para criação de valor. A ênfase em compartilhar ao invés de competir dentro de um ecossistema, frequentemente resulta em trabalhos conjuntos para alcançar objetivos individuais e coletivos (Kapoor, 2018).

No mundo organizacional, os serviços de apoio são uma das condições sistêmicas consideradas essenciais para o desenvolvimento dos ecossistemas. Essa estrutura é possível em uma comunidade de atores e fatores interdependentes, onde a interação informal é de suma importância para a cooperação e troca de conhecimento. As redes informais são essenciais para enfrentar as dificuldades de conexão e acessar o suporte adequado.

Para transformar e promover o mundo dos negócios é fundamental que os ambientes possibilitem alternativas, envolvam diferentes indivíduos e levem em conta suas diferentes perspectivas, prioridades e limitações. Uma atmosfera que promove novas ideias pode seguir algumas estratégias, tais como: promover a conscientização ambiental e as entidades locais; capacitar os empreendedores sociais; estimular o diálogo entre as principais partes interessadas e dar apoio institucional. A influência do ecossistema é destaca por distintos atores como essencial para o crescimento

das empresas, sendo os próprios empreendedores retratados como nós centrais (Biggs et al., 2010; Stam, 2015).

Os ecossistemas são fundamentais para investigar modelos de negócios, especialmente no contexto das empresas sociais, onde as organizações devem alinhar suas missões sociais e objetivos financeiros. Seus contextos contrastam com os das organizações tradicionais com fins lucrativos, com diferentes mercados, *clusters*, indústrias, cadeias de valor e redes (Hazenbergh et al., 2016). Cada empreendimento tem suas próprias especificidades e combinação de partes interessadas, entretanto, a literatura dos ecossistemas de empresas sociais aborda: investidores (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006), empreendedores (Barki et al., 2020), representantes de finanças sociais, governos e ONGs (Bozhikin et al., 2019) e organizações intermediárias e instituições (Battilana et al., 2020), aceleradores, agentes de organizações de apoio às empresas sociais e aos consultores em impacto social (Hazenbergh et al., 2016) como seus principais apoiadores.

Organizações que buscam resolver problemas sociais, proporcionando alternativas de geração de renda e inclusão da população vulnerável, são encontradas em todas as regiões do Brasil. Entretanto, o país ainda carece de um ecossistema que articule estes atores, estimulando conexões e promovendo inclusão de empresas sociais fora dos eixos urbanos (Pnud Brasil Sebrae, 2018). O suporte a tais organizações tem sido influenciado pelo trabalho de organizações intermediárias que, desde os anos 2000, tem crescido e estimulado a colaboração entre empreendedores e mercados. Dentre tais organizações, pode-se citar: Artemisia, ICE – Inovação em Cidadania Empresarial, Instituto Quintessa e Social Good Brasil. Investidores de impacto também têm desempenhado um papel importante no campo e atuam em diferentes formatos, como a Sitawi, Vox Capital, Rise Ventures Positive Venture (Barki et al., 2020).

Apesar do aumento de agentes atuando no ambiente de empresas sociais, ainda há fatores críticos de melhorias. Em 2019 a Pipe Social mapeou os negócios de impacto socioambiental no país e, dentre as suas descobertas, estão as carências dos empreendedores em relação a capital financeiro, mentorias, parcerias e *networking* para conseguirem crescer nos mercados em que atuam. Dessa forma, além de engajar a participação de novos atores, observa-se que é preciso alinhar as relações e expectativas entre os que já atuam no campo (Hume, Davidson & Guttentag, 2020).

O crescimento dos investimentos de impacto no Brasil demonstra o aumento no interesse de empresas e indivíduos pelo tema, porém muitos ainda veem estes investimentos como filantropia ao invés de oportunidades de diversificação do portfólio (Hume, Davidson & Guttentag, 2020), sinalizando uma lacuna nas perspectivas deste ambiente. Destarte, identifica-se a necessidade de analisar perspectivas do ecossistema de empresas sociais ao redor do mundo para que se possa estimular e estreitar o relacionamento entre os diferentes atores que operam na realidade brasileira, atraindo novos investimentos e participantes. Ao gerar um elo entre os agentes, os ecossistemas proporcionam um ambiente oportuno para a oferta de instrumentos financeiros que fortaleçam as empresas sociais.

## Método

Por se tratar de um fenômeno com uma investigação limitada, esta pesquisa tem o caráter qualitativo exploratório (Yin, 2015). Assim, através de uma abordagem indutiva, as experiências, emoções e motivações dos entrevistados foram interpretadas pelos pesquisadores (Creswell, 2002). Os instrumentos de coleta de dados foram: (1) entrevistas com o formato semiestruturado, compostas por um conjunto de perguntas que permitiram aos entrevistados falarem sobre questões que surgiam a partir do tema principal, explorando suas próprias histórias e (2) dados documentais.

Por meio de entrevistas, foi possível compreender os significados atribuídos aos entrevistados a questões e situações em contextos que não eram previamente estruturados a partir da literatura. Ao analisar e interpretar aspectos mais profundos e complexidades de suas realidades, os entrevistados trouxeram relatos de suas vidas, experiências, emoções e motivações, que foram interpretados e modelados de acordo com experiências e antecedentes pessoais.

As entrevistas ocorreram em duas etapas. A primeira foi realizada com 22 líderes de diversos países, motivados pelo desejo de resolver problemas sociais, entrevistados de acordo com suas atividades relacionadas à empreendimentos sociais. A seguir, buscaram-se outros atores envolvidos em empresas sociais no contexto brasileiro para estabelecer uma relação entre a perspectiva internacional identificada e o ecossistema nacional, consolidando os achados do estudo. O processo foi realizado pessoalmente ou via contato telefônico, de abril de 2018 a fevereiro de 2019.

Todas as entrevistas foram realizadas seguindo os mesmos critérios, preservando a confiabilidade e evitando diferentes abordagens. Os entrevistados foram identificados por seus papéis para mostrar diferenças nas reflexões e percepções. Foi desenvolvido um protocolo para auxiliar as entrevistas, e garantir a confiabilidade da pesquisa, baseado nos seguintes pontos: particularidades dos negócios de cada entrevistado; identificação dos principais agentes de seus ecossistemas e suas interações e redes de relacionamentos. No entanto, novas perguntas foram introduzidas quando necessário. Os entrevistados foram selecionados conforme análise de seus perfis, sites, páginas do *LinkedIn* e do *Facebook*, artigos de revistas e informações disponíveis na internet. A seleção foi baseada no tipo de empresa social em que atuam, experiências no campo e disponibilidade para participar da pesquisa. Algumas questões foram elaboradas especificamente conforme os papéis desempenhados no ecossistema de empresas sociais. A coleta de dados trouxe uma melhor compreensão da dinâmica de seus contextos e da heterogeneidade dos atores envolvidos em empresas sociais. Ao final, 29 respondentes participaram da pesquisa, que buscou contemplar diferentes setores e problemáticas, bem como uma diversidade de países de origem dos atores. A Tabela 1 apresenta o perfil dos respondentes selecionados.

### Tabela 1

Categorias de atores

	<b>Papel no ecossistema</b>	<b>Duração</b>	<b>Origem do entrevistado</b>	<b>Setor</b>
E1	Empreendedor	29 minutos	São Francisco, EUA	Habitação
E2	Empreendedor	33 minutos	Buenos Aires, Argentina	Educação
E3	Empreendedor	43 minutos	São Francisco, EUA	Inclusão de baixa renda
E4	Empreendedor	55 minutos	Nova Deli, Índia	Inclusão de baixa renda
E5	Empreendedor	26 minutos	Porto Alegre, Brasil	Meio ambiente
E6	Consultor	27 minutos	Spartanburg, EUA	Todos os setores
E7	Consultor	35 minutos	Los Angeles, EUA	Todos os setores
E8	Consultor	61 minutos	São Francisco, EUA	Tecnologia
E9	Consultor	24 minutos	Washington, EUA	Microfinanciamento
E10	Finanças sociais	59 minutos	Nova York, EUA	Microfinanciamento
E11	Finanças sociais	52 minutos	Washington, EUA	Desenvolvimento de ecossistemas
E12	Finanças sociais	22 minutos	São Paulo, Brasil	Todos os setores
E13	Finanças sociais	31 minutos	São Paulo, Brasil	Meio ambiente
E14	Governo	42 minutos	Los Angeles, EUA	Educação
E15	Governo	44 minutos	Boston, EUA	Leis de transparência
E16	Governo	1 hora	Canberra, Austrália	Assistência em desastres
E17	Investidor	70 minutos	Londres, Reino Unido	Todos os setores
E18	Investidor	51 minutos	Atlanta, EUA	Todos os setores
E19	Investidor	33 minutos	Londres, Reino Unido	Todos os setores
E20	Organizações de apoio	25 minutos	Los Angeles, EUA	Pobreza
E21	Organizações de apoio	26 minutos	Nova York, EUA	Inclusão de baixa renda
E22	Organizações de apoio	49 minutos	Boston, EUA	Inclusão social e diversidade
E23	Aceleradora	51 minutos	São Paulo, Brasil	Todos os setores
E24	Aceleradora	49 minutos	Rio de Janeiro, Brasil	Inclusão de baixa renda
E25	ONG	44 minutos	Nova York, EUA	Imigrantes
E26	ONG	19 minutos	Miami, EUA	Saúde pública
E27	ONG	27 minutos	Mariana, Porto Rico	Assistência em desastres
E28	ONG	23 minutos	Porto Alegre, Brasil	Empoderamento das mulheres
E29	ONG	29 minutos	Porto Alegre, Brasil	Educação

Fonte: Dados da pesquisa.

Além das entrevistas, os dados foram coletados por meio de notas de campo e documentos, como informações institucionais sobre as empresas onde os entrevistados atuam, conteúdo dos seus sites, mídias sociais e relatórios de agências de fomento. Eles estão listados na Tabela 2. Alguns documentos foram descartados por não se aplicarem ao objetivo da pesquisa, mas foram utilizados aqueles que se mostraram robustos e relacionados ao fenômeno investigado. A principal contribuição desses documentos foi a familiarização com o ecossistema das empresas sociais brasileiras.

**Tabela 2**

Fontes de dados secundárias

<b>Título do Documento</b>	<b>Informação</b>	<b>Uso na análise</b>
O que são negócios de impacto: características que definem empreendimentos como negócios de impacto. - ICE	30 páginas	Contextualizar as empresas sociais
O ecossistema de investimentos e negócios de impacto entre 2015 e 2020. Aliança pelo impacto	42 páginas	Contextualizar as empresas sociais
Investimentos de impacto na América Latina: Tendências 2018 & 2019	39 páginas	Formas de investimento social no Brasil
O papel das organizações estruturantes no fortalecimento de ecossistemas locais de investimentos e negócios de impacto	50 páginas	Familiarização com o ecossistema de empresas sociais
Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil	20 páginas	Familiarização com o ecossistema de empresas sociais
<i>Creating value for all: Strategies for doing business with the poor.</i>	32 páginas	Familiarização com o ecossistema de empresas sociais em outros contextos

Fonte: Dados da pesquisa.

Os áudios foram transcritos em documentos de texto e categorizados no *software NVivo* (versão 11). Através

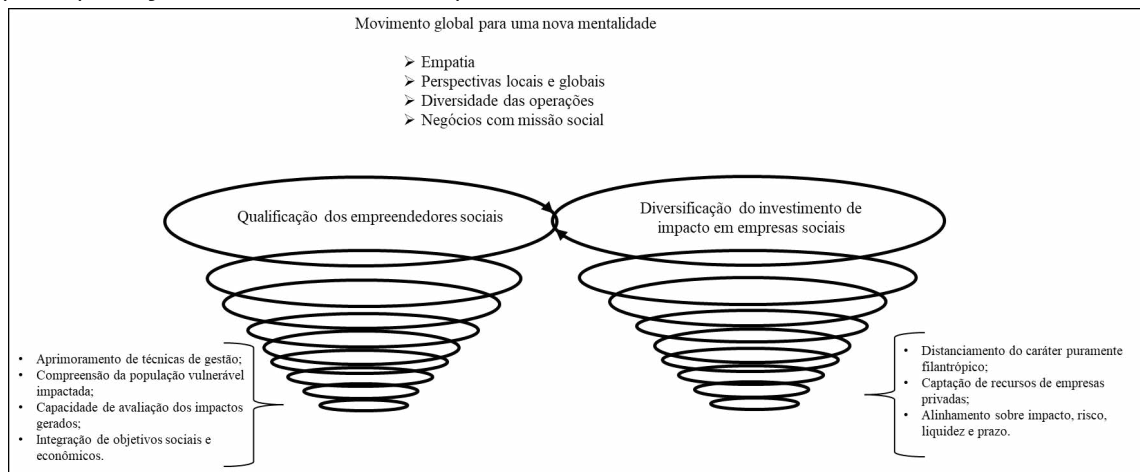
de um conjunto de análises de comunicação, com procedimentos sistemáticos e objetivos, buscou-se indicadores que possibilitassem inferências sobre as condições das mensagens replicáveis no contexto social, aplicando a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2009). As informações coletadas foram categorizadas conforme aspectos comuns, reunidos em expressões genéricas para representá-las, conforme os objetivos da pesquisa. Os dados foram inicialmente isolados e posteriormente agrupados em categorias, considerando informações mutuamente exclusivas, homogêneas, relevantes e objetivas. Esta etapa gerou uma representação simplificada dos dados brutos e a criação de nós de análise de conteúdo.

## Resultados da Pesquisa

Este estudo analisou atores envolvidos com uma variedade de problemáticas e regiões como, por exemplo, a democratização dos serviços financeiros na África, piscicultores na Índia, educação de mulheres na Argentina e proteção ambiental no Brasil. Todos os atores procuram criar uma sociedade mais inclusiva, mas seus meios para fazer isso podem vir de diferentes métodos. Os resultados foram agrupados com o intuito de trazer as perspectivas de outros ecossistemas à realidade brasileira, conforme Figura 1.

**Figura 1**

*Estrutura para a promoção dos ecossistemas de empresas sociais*



Fonte: Dados da pesquisa.

Os dois elementos básicos da Figura 1 foram identificados nos discursos dos entrevistados para possibilitar o desenvolvimento do ecossistema de empresas sociais: a diversificação dos investimentos de impacto e a qualificação dos empreendedores sociais geram uma espiral que se autorreforça. Enquanto isso, há um terceiro elemento destacado pelos entrevistados: o incentivo e a promoção de um movimento global para uma nova mentalidade de lidar com problemas sociais. A melhor compreensão sobre as especificidades desses elementos acontece nas seções a eles destinadas, a saber.

### Diversificação de investimentos de impacto

O investimento com impacto social inclui fatores éticos, ambientais, sociais e de governança na tomada de decisões de seus portfólios. Ele pode ser um produto, no qual o desempenho financeiro é o aspecto mais importante e não pode ser comprometido, ou uma força de mudança para promover e estimular um desenvolvimento social e sustentável. Partindo de citações das entrevistas, apresentam-se perspectivas sobre o tema.

“Eu não vejo a captação de recursos como um desafio, porque não trabalhamos com negócios em que vamos perder dinheiro. As empresas com que atuo são tão lucrativas quanto o que existe no mercado tradicional e geralmente são ainda mais. Estamos iniciando um movimento e provando o nosso lado. Assim como os primeiros carros elétricos, que tinham que ser mais rápidos e com melhor aceleração, quando se trata de investimentos de impacto ou de financiamento desses projetos, todos têm de ser “pátrias”, a fim de defender o nosso ponto de vista. No final do dia eu sei que estou oferecendo um bom veículo de investimento”. (E11)

Esse trecho da entrevista, de um agente de finanças sociais, demonstra um sentimento que muitos dos entrevistados trouxeram: a atração de recursos financeiros pode ocorrer de diversas maneiras, porém, poucos agentes do ecossistema internacional identificaram doações como uma opção de oferta de capital para empresas sociais. Esse resultado sugere que tais organizações e seus intermediários identificam formas de gerar valor (lucro

e impacto) sem necessitar de suporte filantrópico. Observou-se que a diversificação nas opções dos mecanismos de finanças sociais parece ser um caminho já em curso internacionalmente. O mercado brasileiro ainda está em estágios iniciais de maturidade em relação a investimentos de impacto e, nesse sentido, as doações ainda têm um papel importante na construção desse cenário.

“Até pouco atrás, gastos com inclusão e diversidade eram os últimos a serem priorizados nos orçamentos das empresas privadas, porém isso está afetando seus resultados e elas estão sendo obrigadas a pensar em formas de minimizar seus impactos. Estamos vendo uma tendência surgir, através de ações em comunidades para reduzir o tráfico de drogas, escolas particulares desenvolvendo programas de bolsas de estudo que não incluem apenas esportes, a construção de uma cultura mais inclusiva, treinamentos sobre diversidade, uma mudança emocional para fazer com que a população excluída sinta que pertence a nossa sociedade”. (E22)

“Todos os setores podem fazer alguma coisa. Não se trata de um setor, mas tudo o que você pode fazer para ajudar o outro. Mesmo uma empresa de tabaco, que é boa no fornecimento de cigarros, poderia usar seu poder nos negócios para fazer alguma coisa, para fornecer medicamentos farmacêuticos a pessoas nos países onde eles precisam”. (E21)

Outro ponto relevante sobre a captação de recursos é a oportunidade de geração de impacto através de empresas privadas. Apesar do ecossistema internacional indicar um aumento de atividades ligadas à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), mantém-se a visão assistencialista e de minimização de impacto, em vez de uma postura proativa que atue além das exigências de leis ou consumidores conscientes. Parcerias de empresas sociais com RSC trazem novos investimentos ao setor e ampliam os horizontes, tanto das iniciativas das empresas privadas quanto o alcance dos projetos sociais. Apesar disso, conforme o relatório da Global Impact Investing Network (Pandit & Tamhane, 2017), os principais investidores que consideram aplicar recursos em negócios com impacto social ainda são fundações, escritórios familiares, bancos, fundos de investimentos, fundos de pensão e seguradoras. Há também uma variedade de formas de investir nestas organizações e, dependendo da posição dentro do espectro de opções disponíveis, a noção e a compreensão do impacto podem ser muito diferentes, tanto em sua intencionalidade quanto em sua definição. Essa gama de recursos inclui desde investimentos responsáveis até soluções de problemas sociais sem retorno financeiro. O investidor pode escolher modelos comprometidos com aspectos ambientais, sociais e de governança; empreendimentos que apenas mitiguem seus riscos ambientais ou que adotam práticas sociais. As expectativas de retorno financeiro e de impacto dos empreendimentos devem ser analisadas e, constantemente, avaliadas pelos agentes.

“Hoje temos a chance de alinhar nosso dinheiro com nossos valores. Eu busco alcançar públicos não convencionais e ainda não engajados em investimentos sociais”. (E18)

Sugere-se que empreendedores sociais identifiquem o capital existente e disponível, reconhecendo as possíveis formas de atrair investidores que ainda não fazem parte do ecossistema e tenham valores alinhados às suas empresas sociais. Mercados emergentes, como o Brasil, são terrenos férteis para a resolução de problemas sociais, atraindo os interesses de investidores de impacto. São oportunidades, não atendidas pelos governos, para que o setor privado forneça bens e serviços em escala (Pandit & Tamhane, 2017; Hume, Davidson & Guttentag, 2020). Esse processo de captações gera um ciclo de crescimento no setor, pois à medida em que cresce o número de financiadores, empreendedores têm mais chances de explorar as oportunidades. Da mesma forma, o aumento no número de negócios que exploram tais oportunidades traz diversidade às opções de investimentos. A expectativa para o setor é trazer novas possibilidades de captação com investidores convencionais (ou filantrópicos) que vislumbrem os potenciais ganhos, assim como as vantagens de diversificação de fundos e financiamentos coletivos. Ressalta-se a importância de também trazer as diferentes perspectivas no debate e alinhamento dos agentes sobre impacto, risco, liquidez e prazo. Entretanto, para ter acesso a esse capital financeiro, a qualificação e profissionalização das empresas sociais parece ser uma premissa.

### **Urgência pela qualificação e profissionalização das empresas sociais**

O crescimento dos investimentos de impacto traz novas oportunidades no setor financeiro e estratégias de recursos para projetos e organizações sociais (Silva Lopes et al., 2020). Ainda assim, pesquisas anteriores indicam que o potencial de crescimento de um negócio é, muitas vezes, tão valorizado quanto a capacidade do fundador de realizar este potencial (Sudek, 2006). Consequentemente, observa-se que investidores ainda declinam uma proporção muito alta de negócios que lhes é apresentado devido à falta de confiança nas habilidades gerenciais dos fundadores, falta de química pessoal, incompetência, expectativas irrazoáveis e relutância em compartilhar informações e envolver o investidor.

“Vendi uma empresa e decidi dar um pouco de dinheiro para o mundo. E isso foi muito frustrante. Foi tão difícil e me senti tão desconfortável que decidi não doar, porque eu pensei que estava perdendo meu dinheiro. Então, juntei-me a uma fundação com uma rede de empresários para apoiar os empreendedores sociais a serem melhores comercialmente, criarem negócios viáveis e ensiná-los a dimensionarem seus projetos”. (E17)

A profissionalização do setor pode ocorrer de diversas formas, como o aprimoramento de técnicas de gestão



e a capacitação de empreendedores sociais. Ferramentas e modelos de negócios de mercados tradicionais podem também ser aperfeiçoados e adaptados às lógicas híbridas. Um aspecto desafiador é a compreensão da população vulnerável impactada pelas iniciativas. Entrevistados que atuam diretamente com parceiros de baixa renda como, por exemplo, com o desenvolvimento de pesca em regiões abandonadas da Índia ou a produção de redes em comunidades na Tailândia, indicaram dificuldades em explicar seus objetivos de longo prazo às comunidades, abdicando de posturas assistencialistas para encontrar soluções simples que gerem impactos positivos. As pessoas vulneráveis têm dilemas de sua própria comunidade e complexidades específicas que o empreendedor precisa conhecer. Atender às suas demandas é um desafio, principalmente, em empresas sociais que possuem a comunidade de baixa renda como seus consumidores, funcionários ou clientes.

“Para ter impacto, você precisa ser um negócio sustentável e escalável. É preciso reconhecer onde e como ser mais eficaz. Como medir o sucesso e aprender com o que as pessoas estão fazendo em outro lugar”. (E9)

“As empresas precisam deixar de depender de ações de bem-estar social e qualificar seus empreendedores. Negócios de impacto qualificados devem ter sustentabilidade comercial. Sua lucratividade não deve ser um conflito, mas interconectada com a missão social”. (E13)

Somado à profissionalização, tem-se a importância da capacidade de avaliação dos impactos gerados. Ao evidenciar o potencial de impacto através de modelos de avaliação, empreendedores podem planejar suas metas de longo prazo e buscar investidores ou parceiros comerciais. A avaliação de impacto resulta transparência e aprendizagem ao setor e gera confiança a novos indivíduos e organizações que se engajam a esse movimento. Uma contínua mensuração de impacto e retorno financeiro pode ser complexa devido à natureza dessas organizações e, por essa razão, deve-se buscar investidores que se identifiquem com os resultados de longo prazo das iniciativas.

A despeito de ser um campo com muitas incertezas, há expectativas em relação às oportunidades em áreas distintas da esfera social. Os atores entrevistados trabalham na promoção de opções para desenvolver a comunidade em torno deles e mudar algumas das narrativas do mundo, entretanto, para ter acesso a ativos financeiros, contatos e consultorias, eles precisam estar preparados e melhorar suas habilidades para a construção de organizações eficazes. Uma preocupação importante é integrar os objetivos sociais e econômicos, através da geração de valor social e econômico. Quando conseguem fazê-lo, as limitações, que muitos percebem como restrições, tornam-se oportunidades de negócios de longo prazo. Nessa direção, observa-se que o idealismo e o entusiasmo dos líderes de empresas sociais também são importantes fatores para o estabelecimento de seus empreendimentos, com atores e organizações como motores de mudança para transformar as sociedades.

## Um movimento global por uma nova visão de mundo

A ampliação da oferta de investimentos e a profissionalização das empresas sociais estão atreladas a um movimento global de mudança de cultura que redefine o significado de sucesso nos negócios e constrói uma economia mais inclusiva e sustentável. A empatia é vista como um dos muitos mecanismos para a sensibilização e geração de uma mudança cultural que também resulta na ampliação da oferta destes modelos de negócios.

“Se você não pode ajudar o empreendedor social a ser melhor comercialmente, é melhor ajudar os empreendedores comerciais a serem sociais. Assim você conserta um problema de talento no setor social. Se você fizer com que esse empreendedor dê seu dinheiro para a filantropia, eventualmente eles terão a estrutura certa para pensar sobre seu papel no resto do mundo e na sociedade a longo prazo. É um longo processo através do qual estamos fazendo mudanças de mentalidades, criando talentos no setor social, para que possamos construir uma mudança significativa”. (E8)

“Quando terminei a faculdade em Londres, havia um ambiente de novas políticas para fazer o bem para seus cidadãos. O mesmo tipo de lógica estava sendo usado no setor privado com seus stakeholders. Esta rede de pessoas que acreditavam que os negócios poderiam ser uma força do bem e que os investimentos poderiam ser mais responsáveis começou a crescer ano após ano e agora é um movimento global”. (E19)

As atividades das empresas sociais vão além do que tem sido feito por empresas tradicionais e governos. Para reduzir a pobreza e minimizar a vulnerabilidade de pessoas em comunidades, é preciso desenvolver novos caminhos para a gestão de empreendimentos tradicionais que se alinhem às necessidades da sociedade. O aumento desses debates está criando um movimento de cidadãos conscientes que cresce em diferentes economias.

“Somos uma empresa social comprometida com a criação de empregos sustentáveis de longo prazo, que capacita economicamente a população vulnerável e rompe o ciclo da pobreza. Não trazemos histórias tristes sobre quem fez os produtos, capacitamos estas mulheres e criamos valor às suas peças”. (E3)

O movimento de mudança pode ser global, mas o empreendedor deve ter seu olhar atento às atitudes locais em relação a esse desenvolvimento ao local. A mudança deve ser impulsionada, principalmente, pelos empreendedores, ao buscarem soluções que mudem a mentalidade das sociedades em que atuam. Ao redor do mundo há diversos agentes com o poder de agir em favor desses mercados, removendo barreiras, criando incentivos, facilitando o acesso,

disseminando informações e investindo em empresas sociais. Independentemente do nível de desenvolvimento socioeconômico do país, todos os respondentes entendem que os problemas sociais e ambientais não podem mais ser negligenciados e, apesar dos diferentes tipos de impacto, esses desafios devem ser abordados conforme os contextos e limitações de cada região. Contudo, muitas empresas sociais ainda lutam para gerar mudanças sociais, tanto relacionadas as suas missões quanto para mudar a mentalidade dos contextos em que estão inseridas. Há também o desafio de se posicionar entre os setores com fins lucrativos e sem fins lucrativos, suas estruturas legais, como fazer a medição de impacto e acessar recursos, que podem ser superados com o suporte adequado de outros *stakeholders*. Acreditamos que a criação de valor social de forma financeiramente sustentável, alcançando escala e alavancando contratos comerciais, é o modelo ideal para tais organizações, mas entendemos que existem tensões para manter os dois propósitos em equilíbrio. O desafio de engajar mais agentes também pode gerar uma gama de oportunidades em novos mercados. Ecossistemas integrados proporcionam que seus membros aprendam novas habilidades, aprimorem suas atividades, gerem maior impacto nas causas em que apoiam e recebam suporte adequado as suas necessidades.

## Análise e Discussão

Empresas sociais endereçam problemas críticos da sociedade, mas ainda têm um longo caminho para se consolidarem. Nesse sentido, observamos os esforços de diversos agentes em apoiá-las. Das engrenagens endossadas pelas evidências em campo, observa-se que a promoção de um macro ambiente favorável para investimentos de impacto se aproxima de uma perspectiva política e institucional que deriva de esforços de diferentes atores e instituições atuando em conjunto para alcançá-la. No entanto, de acordo com um relatório da Aspen sobre investimento de impacto, no Brasil, muitos investidores ainda buscam retornos de mercado ajustados ao risco de tais empreendimentos, independente do impacto gerado (Hume, Davidson & Guttentag, 2020). Dessa forma, entendemos que um alinhamento entre impacto, risco, liquidez e prazo é essencial para a prosperidade dessas organizações, em linha com achados de pesquisas anteriores (Jones, 2007) que abordam a importância do comprometimento entre as fontes de recursos e as empresas sociais.

Ainda em relação aos investimentos de impacto, a literatura apresenta as dificuldades que as empresas sociais enfrentam para arrecadação de doações e com relação a seus relacionamentos doadores, frequentemente direcionando empreendedores a novas buscas por alternativas de captação de recursos (Dart, 2004). Como um campo ainda em construção, os empreendedores sociais atuam em ambientes complexos, em combinações distintas de setores com e sem fins lucrativos, lidando com novos desafios, muitas vezes comuns no Brasil, na Índia ou nos Estados Unidos, por exemplo. Assim, para superar as barreiras e alcançar resultados sustentáveis, as empresas devem ser preparadas com as habilidades e qualificações necessárias. A falta de competências de gestão e capacidades para operar nas lógicas de mercados pode se tornar uma tensão nas empresas sociais (Battilana & Dorado, 2010), superada apenas em ecossistemas que oferecem o suporte adequado. A medição de impacto é uma ferramenta que auxilia os empreendedores sociais a terem uma melhor gestão de suas organizações, porém salientamos que as práticas devem ser abordadas de maneira holística, com uma gestão apropriada para cada organização. Na ausência de resultados padronizados, o reporte de impacto social pode acabar gerando dados não confiáveis, incomparáveis e de baixo valor.

Enquanto isso, a diversificação dos investimentos de impacto e a qualificação de empresas sociais (em conjunto com a profissionalização dos empreendedores) resultarão de um movimento global e uma mudança de mentalidade de como a sociedade, indivíduos e corporações enfrentam os problemas sociais e se posicionam como agentes de transformações.

As organizações também precisam advogar uma nova mentalidade para a consciência social. Uma sociedade comprometida coletivamente cria oportunidades para prosperar, permite diferentes relacionamentos e promove outros tipos de partes interessadas no campo. Novos recursos podem vir não apenas da assistência econômica, mas também do apoio do governo, do reconhecimento da universidade, do conhecimento dos aceleradores e da experiência das ONGs nas comunidades. O aumento do debate sobre o papel das organizações demonstra um movimento de cidadãos conscientes que cresce nas diferentes economias do mundo (Barki, Rodrigues & Comini, 2020; Petrini, Scherer & Back, 2016). Em consequência disso, cada vez mais surgem oportunidades de negócios, consumidores engajados, investidores interessados e empreendedores envolvidos na mudança social.

Para atingir transformações profundas e duradouras nas sociedades, os entrevistados nesta pesquisa buscam maximizar o impacto positivo de suas operações. Através do uso de recursos humanos e financeiros disponíveis, eles melhoram a qualidade de vida de pessoas em vulnerabilidade, fortalecem comunidades e reduzem desigualdades. A integração dos resultados financeiros e sociais se apresenta como uma das soluções para que estes modelos de negócios superem as barreiras do campo, mas cada estrutura tem suas particularidades. Algumas empresas sociais têm suas missões sociais acopladas às receitas financeiras e outras administram suas missões sociais e financeiras de forma separada. Não existe uma solução padrão e cada ecossistema terá diferentes membros e contextos. Ainda assim, ouvir as vozes da população vulnerável e incluí-la nos processos decisórios é uma alternativa para garantir que a missão social está sendo entregue e evitar o risco de perda da missão no longo prazo (Lutz, Petrini & Delgado, 2023)

Líderes também desempenham um papel fundamental nesta nova era, direcionando as organizações a atingirem

objetivos sociais e financeiros enquanto endereçam as necessidades das comunidades locais, especialmente, nos países em desenvolvimento. Nesse caminho, o artigo proposto buscou entender como oferecer um ecossistema em que empresas sociais possam se desenvolver no Brasil. Ecossistemas de apoio às empresas sociais cooperam para garantir acesso a capital, contatos e recursos, possibilitando o atingimento de seus objetivos e impacto positivo na sociedade. Assim, e à medida em que tais empresas prosperam, a humanidade pode tirar inúmeras vantagens e promover ações positivas para diversos grupos. O envolvimento de agentes da esfera social é necessário para superar barreiras que ainda estão emergindo lentamente. Nesse campo, cada pessoa tem um valor individual, mas com a ação coletiva elas são capazes de gerar transformações significativas. Os ecossistemas auxiliam na geração de soluções, pois oferecem suporte para que diversos atores trabalhem juntos para atingir seus objetivos. Seus participantes, geralmente, compartilham um conjunto de valores, normas e conhecimentos que influenciam as ações dos outros. Desta forma, culturas que incentivam a filantropia, ações pró-sociais e comportamentos altruístas aumentam a probabilidade dos indivíduos se tornarem empreendedores sociais, incorporarem uma missão social nos negócios existentes ou enfatizem a criação de valor social em suas atividades.

### Considerações Finais

A construção de um novo portfólio de investimentos de impacto já é uma realidade no ecossistema internacional. Observa-se a incorporação de ferramentas já tradicionais do mercado financeiro ao campo de finanças sociais e uma atração de recursos de atores que ainda não investiam no campo e/ou historicamente estavam alocados em ações de RSC. Tal ampliação no portfólio pressiona por mais qualificação e profissionalização das empresas sociais. Ao mesmo tempo, as empresas sociais buscam investidores que sigam a mesma lógica de atuação que as suas e estejam dispostos a abdicar de parte de suas rentabilidades para gerar impactos positivos. Nessa busca por negócios que sejam tão lucrativos quanto os tradicionais, acreditamos que um ponto para a atenção dos atores do ecossistema é o cuidado para não reproduzir as mesmas estruturas que nos levaram a abismos de desigualdades. A inclusão de outros agentes, inclusive, aumentará o alcance das empresas, a partir de uma diversidade de perspectivas e abordagens que se esforçam conjuntamente para resolver problemas sociais.

A partir da perspectiva internacional que apresentamos no artigo estabelecemos uma conversa com o ecossistema nacional de empresas sociais. Relacionamos os elementos identificados na estruturação para a promoção dos ecossistemas de empresas sociais com estudos anteriores e com o relatório da aliança pelo impacto e suas recomendações. Dessa forma, entendemos que a diversificação dos investimentos de impacto e a qualificação de empresas sociais (em conjunto com a profissionalização dos empreendedores) resultarão de um movimento global e uma mudança de mentalidade de como a sociedade, indivíduos e corporações enfrentam os problemas sociais e se posicionam como agentes de transformações. A mudança durável é alcançada somente quando valores, relacionamentos e instituições, transformam o pensamento da sociedade em torno do empreendimento. Uma sociedade comprometida cria oportunidades para que organizações com focos sociais e financeiros tenham sucesso.

À medida em que analisamos os dados, surgiu uma reflexão: como estimular mais agentes nos ecossistemas dos empreendedores sociais? Uma maneira de conseguir isso é que indivíduos já comprometidos em mudar o mundo se desafiem a influenciar um número maior de pessoas. As organizações tradicionais também têm a capacidade de criar diferentes formas de impacto e abordar problemas sociais. Assim, esperamos que este estudo traga informações para outras pesquisas e novas maneiras de ajudar empreendedores sociais que estão tentando obter impacto social e desenvolver negócios no mercado.

O ecossistema brasileiro de empresas sociais se encontra em estágio de maturação, mas já mostra que caminha alinhado com a perspectiva internacional conforme se observa nas recomendações do relatório da Aliança pelo Impacto (Tabela 2). As recomendações foram elaboradas para o fortalecimento dos investimentos e negócios de impacto e se alinham aos resultados que apresentamos na engrenagem Diversificação de investimentos de impacto (item 4.1).

Nosso estudo agrega conhecimento prático ao incluir a urgência pela qualificação e profissionalização das empresas sociais (4.2) como um fator importante para o desenvolvimento do ecossistema brasileiro. Nesse sentido, salientamos o papel de institutos e fundações, assim como estudo teóricos e pesquisas feitas por acadêmicos para que empreendedores sociais possam melhor gerir suas organizações. Importante salientar que uma limitação da pesquisa foi a ausência de entrevistas com atores que representem as instituições de ensino. Seus papéis são fundamentais para formar futuros agentes do ecossistema e suas perspectivas devem ser ouvidas em próximos estudos. Ao propormos um movimento global por uma nova visão de mundo, buscamos encorajar os cidadãos a se posicionarem como agentes de mudanças em suas realidades pessoais e profissionais. Compreende-se, então, que este debate se torna frutífero por promover o ecossistema e o diálogo entre as empresas sociais e o setor privado. Por fim, é importante que pesquisas futuras possam aplicar a estrutura que surgiu dessa pesquisa para gerar respostas efetivas no estímulo de mais agentes no ecossistema. Ademais, é fundamental estabelecer pontes com outros setores e indivíduos ainda não conectados com as empresas sociais. Há grandes oportunidades para o desenvolvimento de iniciativas que conciliem retornos financeiros e enderecem problemas sociais.

A mudança da sociedade para a consciência das questões sociais é um movimento global no qual indivíduos

e organizações distintas se envolvem em um mundo mais igualitário. Os relacionamentos com partes interessadas desempenham um papel importante no apoio aos empreendedores sociais e a integração das demandas dos consumidores, meio ambiente e acionistas nas empresas traz contribuições além da geração de lucro. É um movimento que aborda problemas sociais globais e locais. O reconhecimento de problemas sociais é uma questão essencial para envolver os outros e propagar a consciência. Uma nova mentalidade no enfrentamento dos problemas sociais permitirá, não apenas o altruísmo, mas ações mais responsáveis, além dos limites tradicionais das abordagens baseadas no mercado. Como muitas pessoas ainda associam empreendimentos sociais a doações e caridade, é essencial explicar-lhes essa nova mentalidade.

## Referências

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of management*, 43(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Agrawal, A., & Hockerts, K. (2019). Impact investing: Review and research agenda. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(3), 1-29. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1551457>
- Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto. (2020). *O ecossistema de investimentos e negócios de impacto entre 2015 e 2020: Evidências e Relatos sobre os Avanços do Campo no Brasil a partir de 15 Recomendações*. Instituto da Cidadania Empresarial. <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/12/2020-relatorioalianca-15-20-v09.pdf>
- Altman, E. J., Nagle, F., & Tushman, M. L. (2022). The translucent hand of managed ecosystems: Engaging communities for value creation and capture. *Academy of Management Annals*, 16(1), 70-101. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3344435>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.5700/rausp1055>
- Bacq, S., & Lumpkin, T. (2020). Social Entrepreneurship and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 58(1), 285-288. <https://doi.org/10.1111/joms.12641>
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo* (3a ed.). Edições 70.
- Battilana, J., Obloj, T., Pache, A., & Sengul, M. (2020). Beyond Shareholder Value Maximization: Accounting for Financial/Social Tradeoffs in Dual-Purpose Companies. *Academy of Management Review*, 47(2), 237-260. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0386>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.57318391>
- Barki, E. (2015). Negócios de Impacto: Tendência ou Modismo?. *GV Executivo*, 14(1), 14-17. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/49183/47996>
- Barki, E., Rodrigues, J., & Comini, G. M. (2020). Negócios de Impacto: Um Conceito em Construção. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(4), 477-501. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1980>
- Biggs, R., Westley, F., & Carpenter, S. (2010). Navigating the back loop: Fostering social innovation and transformation in ecosystem management. *Ecology and society*, 15(2). <https://doi.org/10.5751/ES-03411-150209>
- Bozhikin, I., Macke, J., & Costa, L. F. (2019). The role of government and key non-state actors in social entrepreneurship. *Journal of cleaner production*, 226, 730-747. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.076>
- Bugg-Levine, A., & Emerson, J. (2011). Impact investing: Transforming how we make money while making a difference. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(3), 9-18. [https://doi.org/10.1162/INOV\\_a\\_00077](https://doi.org/10.1162/INOV_a_00077)
- Bull, M., & Ridley-Duff, R. (2019). Towards an appreciation of ethics in social enterprise business models. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 619-634. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3794-5>
- Cohen, R., & Serafeim, G. (2020). *How to Measure a Company's Real Impact*. Harvard Business Review.

- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*. Prentice Hall.
- Dart, R. (2004). Being “business-like” in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 33(2), 290-310. <https://doi.org/10.1177/0899764004263522>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469-2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Hazenberg, R., Bajwa-Patel, M., Mazei, M., Roy, M. J., & Baglioni, S. (2016). The role of institutional and stakeholder networks in shaping social enterprise ecosystems in Europe. *Social Enterprise Journal*, 12(3), 302-321. <https://doi.org/10.1108/SEJ-10-2016-0044>
- Hume, V., Davidson, A., & Guttentag, M. (2020). *Investimentos de Impacto na América Latina: Tendências 2018 & 2019*. Aspen Network of Development Entrepreneurs. <https://andeglobal.org/wp-content/uploads/2021/02/LatAm-Impact-Investing-2018-2019-PT.pdf>
- Força Tarefa de Finanças Sociais. (2015). *Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil*. Instituto de Cidadania Empresarial (IEC). [https://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta\\_Principios.pdf](https://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf)
- Jones, M. B. (2007). The multiple sources of mission drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 299-307. <https://doi.org/10.1177/0899764007300385>
- Kapoor, R. (2018). Ecosystems: Broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*, 7(1), 1-16. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0035-4>
- Lopes, D da S., Jr., Vicente, M., Inacio, E., Jr., & Fischer, B. B. (2020). Fatores socioeconômicos como motivadores para o empreendedorismo social. *Revista de Ciências da Administração*, 22(56), 75-90. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e61471>
- Letaifa, S. B., Reynoso, J. (2015). Toward a service ecosystem perspective at the base of the pyramid. *Journal of Service Management*, 26(5), 684-705. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2015-0133>
- Lutz, F., Petrini, M., & Delgado, N. A. (2023). Beyond mission drift: understanding the spaces of vulnerability in social enterprises' missions. *Social Enterprise Journal*, 19(5), 519-535. <https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2022-0104>
- Mair, J., & Rathert, N. (2020). Let us Talk about Problems: Advancing Research on Hybrid Organizing, Social Enterprises, and Institutional Context. In D. A. Anderson, M. Lounsbury, & S. Paul (Eds.), *Organizational Hybridity: Perspectives, Processes, Promises* (Cap. 9, pp. 189-208). Emerald Publishing Limited.
- Mazzei, M., & Roy, M. J. (2017). From policy to practice: Exploring practitioners' perspectives on social enterprise policy claims. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and nonprofit organizations*, 28(6), 2449-2468. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9856-y>
- Nicolopoulou, K., Karataş-Özkan, M., Vas, C., & Nouman, M. (2017). An incubation perspective on social innovation: The London Hub—a social incubator. *R&D Management*, 47(3), 368-384. <https://doi.org/10.1111/radm.12179>
- Oliveira, P. R. V., Kieling, A. P., & Alberton, A (2021). Fazer o Bem Faz Bem: O Caso da A&P Alimentos. *Revista Ciências Administrativas*, 27(3), 1-13. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2021.27.3.10317>
- Pipe Social. (2019). *O que são negócios de impacto: características que definem empreendimentos como negócios de impacto*. Instituto de Cidadania Empresarial (ICE). <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/03/ice-estudo-negocios-de-impacto-2019-web.pdf>
- Pandey, S., Lall, S., & Pandey, S. K. (2017). The appeal of social accelerators: What do social entrepreneurs value?. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(1), 88-109. 10.1080/19420676.2017.1299035
- Pandit, V., & Tamhane, T. (2017). Impact investing: Purpose-driven finance finds its place in India. *Global Impact*

- Investing Network. <https://thegiin.org/assets/Impact-investing-finds-its-place-in-India.pdf>
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negócios com impacto social. *Revista de Administração de Empresas*, 56, 209-225.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461. <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>
- Pipe Social (2019). *2º Mapa de Negócios de Impacto: Social+ Ambiental*. Pipe Labo.
- PNUD Brasil, Sebrae. (2018). *Gestão do Conhecimento no Ecossistema de Negócios de Impacto no Brasil*. Sebrae. <https://sinapse.gife.org.br/download/gestao-de-conhecimento-no-ecossistema-de-negocios-de-impacto-no-brasil>
- Polese, F., Carrubbo, L., Bruni, R., & Maione, G. (2017). The viable system perspective of actors in eco-systems. *The TQM Journal*, 29(6), 783-799. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2017-0055>
- Prahalad, C. K. (2009). *The fortune at the bottom of the pyramid, revised and updated 5th anniversary edition: Eradicating poverty through profits*. FT Press.
- Roundy, P. T. (2017). Social entrepreneurship, and entrepreneurial ecosystems: Complementary or disjoint phenomena? *International Journal of Social Economics*, 44(9), 1252-1267. <https://doi.org/10.1108/IJSE-02-2016-0045>
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Sudek, R. (2006). Angel investment criteria. *Journal of Small Business Strategy*, 17(2), 89-104. <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/68>
- Tekula, R., & Andersen, K. (2019). The role of government, nonprofit, and private facilitation of the impact investing marketplace. *Public Performance & Management Review*, 42(1), 142-161. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1495656>
- United Nations Development Programme. (2008). *Creating value for all: Strategies for doing business with the poor*. United Nations.
- Walchhütter, S., & Iizuka, E. S. (2019). Tensões organizacionais inerentes como elemento distintivo à natureza dos negócios sociais. *Revista de Ciências da Administração*, 21(53) 129-143. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019V21n53p129>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman Editora.
- Yunus, M. (2009). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. Public Affairs.
- Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business horizons*, 55(3), 219-229. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.12.004>

**Como citar:**

Lutz, F. G., Petrini, M.M., & Souza, A. C. A. A. de. (2024). Ecosistemas de Empresas Sociais: Uma Perspectiva Internacional. *Revista Ciências Administrativas*, 30, 1-15. DOI: 10.5020/2318-0722.2024.30.e14026

---

**Endereço para correspondência:**

Fernanda Golbspan Lutz  
E-mail: fernandaglutz@gmail.com

Maira Petrini  
E-mail: maira.petrini@pucls.br

Ana Clara Aparecida Alves de Souza  
E-mail: clara.ufc@gmail.com

**Submetido em:** 12/09/2022  
**Aprovado em:** 22/12/2023

