



## NEGÓCIOS DE IMPACTO: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

1Edgard Barki  
2Juliana Rodrigues  
3Graziella Maria Comini

### Resumo

**Objetivo:** esclarecer o papel, os limites e os desafios da conceituação de negócios de impacto.

**Metodologia:** ensaio teórico que discorre sobre as diferentes perspectivas de agregação de valor socioambiental por parte das empresas partindo de uma visão de compensação de externalidades negativas até a inserção na estratégia organizacional e novos atores do ecossistema de negócios de impacto.

**Principais resultados:** Ausência de um consenso para uma definição única marca o desenvolvimento da literatura acadêmica e do campo prático. Atores do ecossistema de negócios de impacto consideram importante ter uma definição para aumentar o engajamento de novos atores, mas se deparam com o dilema de escolher entre uma definição mais restrita ou mais ampla.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** negócios de impacto devem ser analisados a partir de uma perspectiva de hibridismo organizacional que combina diferentes lógicas institucionais. Há um espectro amplo de possibilidades de incorporação da lógica de mercado e da lógica social na concepção de um modelo de negócio tornando muito frágil qualquer tipo de definição operacional e arriscado o estabelecimento de contornos rígidos que não dialoguem com outros atores que já atuam na agenda socioambiental.

**Relevância/originalidade:** o artigo posiciona os negócios de impacto como um conceito polissêmico, incompatível com uma única terminologia, estudado com uma perspectiva de hibridismo organizacional.

**Contribuições sociais:** os negócios de impacto despontam como uma alternativa de mercado para a contribuição na solução dos problemas socioambientais, mas que devem ser vistos em colaboração e complementariedade entre muitos atores.

**Palavras Chaves:** Negócios. Impacto. Hibridismo. Ecossistema.

Recebido: 21/03/2020 / Aprovado: 03/06/2020  
 Editor responsável: Profa. Dra. Vânia Maria Nassif  
 Processo de avaliação: Double Blind Review  
 Doi: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1980>

<sup>1</sup> Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP, São Paulo, (Brasil). E-mail: [edgard.barki@gmail.com](mailto:edgard.barki@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-3230-1345>

<sup>2</sup> Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: [jurodrigues@usp.br](mailto:jurodrigues@usp.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-3224-1848>

<sup>3</sup> Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: [gcomini@usp.br](mailto:gcomini@usp.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-3474-2833>



## IMPACT BUSINESS: A CONCEPT UNDER CONSTRUCTION

### Abstract

**Objective:** to clarify the role, limits, and challenges of conceptualizing impact business.

**Methodology:** a theoretical essay that discusses the different perspectives of aggregation of socio-environmental value on the part of companies, starting from a view of compensating for negative externalities until insertion in the organizational strategy and new actors in the impact business ecosystem

**Main results:** Absence of consensus for a single definition marks the development of academic literature and the practical field. Actors in the impact business ecosystem consider it important to have a definition to increase the engagement of new actors, but they face the dilemma of choosing between a narrower or a broader definition.

**Theoretical/methodological contributions:** impact business must be analyzed from an organizational hybrid perspective that combines different institutional logics. There is a wide spectrum of possibilities for incorporating market logic and social logic in the design of a business model, making any type of operational definition very fragile and risky the establishment of rigid outlines that do not dialogue with other actors that already work on the socio-environmental agenda.

**Relevance/originality:** the article positions impact businesses as a polysemic concept, incompatible with a single terminology, studied with an organizational hybrid perspective.

**Implications for management or social:** impact businesses emerge as a market alternative for contributing to the solution of socio-environmental problems, but which must be seen in collaboration and complementarity between many actors.

**Keywords:** Business. Impact. Hybridity. Ecosystem.



## NEGOCIOS DE IMPACTO: UN CONCEPTO EN CONSTRUCCIÓN

### Resumen

**Objetivo:** aclarar el papel, los límites y los desafíos de los conceptos de negocios de impacto.

**Metodología:** ensayo teórico que discute las diferentes perspectivas de agregación de valor socio-ambiental por parte de las empresas desde una visión de compensación de externalidades negativas hasta la inserción en la estrategia organizacional y nuevos actores del ecosistema de impacto empresarial.

**Resultados principales:** La falta de consenso para una definición única marca el desarrollo de la literatura académica y el campo práctico. Los actores del ecosistema empresarial de impacto consideran que es importante tener una definición para aumentar la participación de nuevos actores, pero se enfrentan al dilema de elegir entre una definición más estrecha o más amplia.

**Contribuciones teóricas/metodológicas:** Aportes teóricos/metodológicos: los negocios de impacto deben ser analizados desde una perspectiva de hibridación organizacional que combina diferentes lógicas institucionales. Existe un amplio espectro de posibilidades para incorporar la lógica del mercado y la lógica social en la concepción de un modelo de negocio, lo que hace que cualquier tipo de definición operativa sea muy frágil y arriesgada para establecer esquemas rígidos que no dialoguen con otros actores ya presentes en la agenda socioambiental.

**Relevancia/originalidad:** Relevancia/origen: el artículo posiciona el impacto en las empresas como un concepto controvertido, incompatible con una terminología única, estudiado desde una perspectiva de hibridación organizativa.

**Implicaciones para la gestión o sociales:** empresas de impacto surgen como una alternativa de mercado para contribuir a la solución de los problemas socioambientales, pero debe verse en la colaboración y la complementariedad entre muchos actores.

**Palabras clave:** Negocio. Impacto. Hibridismo. Ecosistema.



## 1 INTRODUÇÃO

As primeiras décadas do século XXI estão sendo marcadas por problemas sociais e ambientais complexos – desafios estes, da nossa contemporaneidade, que ficaram ainda mais evidenciados com a pandemia da COVID-19. Nesse contexto, empresas estão sendo questionadas sobre as suas ações para a resolução de tais problemas e com relação à promoção do bem comum.

Embora sejam reconhecidos os avanços no padrão de vida de muitos e na criação de prosperidade, a forma atual do capitalismo, como sistema vigente, passa por questionamentos e proposições de transformação (Sabeti, 2011), especialmente ao notar a persistente desigualdade social e limites impostos pela crise ambiental. No entanto, como aponta Singer (2002, p. 112) “as contradições do capitalismo criam oportunidades de desenvolvimento de organizações econômicas cuja lógica é oposta ao modo de produção dominante”. Há, então, vácuos no sistema capitalista, que precisam ser preenchidos por organizações, cujos princípios norteadores são a valorização do ser humano e a dignidade humana (Singer, 2002).

Nos últimos anos, pautados pela visão de reconstrução das bases do capitalismo em vigor, surgiram diversos movimentos de busca por maneiras inovadoras de se fazer negócios, que sejam capazes de aliar impacto social e lucro. Esse desafio central, para os líderes empresariais no século XXI (Santos, Pache, & Birkholz, 2015), não é uma discussão nova, já que as organizações têm procurado, há tempos, um propósito maior, com foco na visão de mercado e na lógica dos resultados. Algumas dessas visões são mais adjacentes ao *core* do negócio; enquanto outras defendem uma nova forma de se fazer negócios. São diferentes vertentes, nomenclaturas e conceitos que tratam e direcionam essas questões, tais como: sustentabilidade, responsabilidade social corporativa, performance social das organizações, valor compartilhado, capitalismo consciente e Sistema B.

Ganham destaque, então, a emergência e o fortalecimento de modelos de negócios inovadores, como os de impacto, que têm o objetivo de resolver, ou pelo menos de diminuir, os problemas sociais e ambientais vivenciados. Com base em argumentos voltados às capacidades de implementação, de adaptação e de inovação, esses negócios são vistos como mais uma alternativa para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável, em 2030, “uma agenda universal que, entre seus numerosos desafios, procura erradicar a pobreza extrema e a fome no mundo” (PNUD Brasil & Sebrae, 2018, p. 3).



Negócios sociais, inclusivos, socioambientais, com soluções de impacto social e ambiental, de impacto social, de impacto da periferia, e empreendimentos sociais são alguns dos termos usados, atualmente, para descrever as organizações que visam à solução de problemas socioambientais, com eficiência e sustentabilidade financeira, utilizando mecanismos de mercado.

A ausência de consenso e a amplitude de definições dos negócios de impacto já são amplamente conhecidos e debatidos no campo acadêmico e da prática. Muitos estudos teóricos e empíricos foram realizados, a fim de compreender a multiplicidade de conceitos, suas variações e divergências (Alter, 2007; Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2012; Battilana, Besharov, & Mitzinneck, 2017; Comini, Barki, & Aguiar, 2012; Dacin, Dacin, & Matear, 2010; Doherty, Haugh, & Lyon, 2014; Gonçalves, Carrara, & Schmittel, 2016; Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, & James, 2015; Santos *et al.*, 2015). A literatura acadêmica mostra, por conseguinte, que o conceito é polissêmico, marcado, inclusive, por diferenças de percepção sobre o papel do mercado na produção e na resolução de problemas sociais. A popularização do uso de termos, como “propósito” e “impacto social”, contribui para a variedade de entendimentos acerca desses tipos de empreendimento.

No ambiente da prática, o conceito também está em debate, como mostrou o estudo, realizado em 2019, pela Aliança de Investimentos e Negócios de Impacto e Pipe Social, com a finalidade de compreender os contornos dessa definição no Brasil (ICE & Pipe Social, 2019). A consulta aberta, feita com 174 representantes de diferentes atores do ecossistema relacionado a esse movimento, embora não tenha alcançado um consenso, reforçou a importância de delimitação do conceito. Sendo assim, apesar de a maioria absoluta (92%) afirmar que a definição de negócios de impacto pode influenciar o engajamento de novos atores no ecossistema de impacto, não há concordância de opiniões sobre as suas bases. Por exemplo, 25% dos acadêmicos participantes não aceitaram os quatro critérios constituintes do filtro mínimo para definir o que é um negócio de impacto, constantes na Carta de Princípios (Força Tarefa de Finanças Sociais, 2015) desenvolvida anteriormente pela Aliança.

Nesse bojo, o objetivo deste artigo é contribuir com a discussão crítica acerca da miríade de conceitos existentes, desde “a responsabilidade social corporativa” até “negócios de impacto”, abordando o papel, os limites e os desafios da conceituação de negócios de impacto. Embora à distância muitas vezes essas abordagens sejam vistas como semelhantes ou uníssonas, em certa medida elas representam diferentes perspectivas, pressupostos e motivações. Enquanto algumas abordagens partem da pressão da sociedade e riscos de reputação, outras defendem uma nova ideologia



pautada pela necessidade de reformulação da lógica de negócios. Buscamos situar essa multiplicidade de abordagens, sem termos a intenção de sermos exaustivos ou esgotarmos a sistematização de definições relacionadas ao empreendedorismo social, e suas correspondentes ideologias. Para isso, neste artigo, descrevemos, inicialmente, algumas abordagens sobre o papel empresarial na resolução de problemas sociais e ambientais, que antecedem e complementam o conceito de negócios de impacto. Em seguida, a partir de artigos de referência, que já buscaram definir esse novo modelo, apresentamos as principais vertentes atuais, no Brasil, bem como suas relações com as definições defendidas pelas organizações desse ecossistema. A partir de um olhar mais específico sobre o movimento brasileiro de negócios de impacto social, abordaremos as vantagens e os riscos percebidos pelo campo, mediante o uso de definições mais amplas e mais restritas, com base nos resultados da consulta aberta, realizada pela Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, em 2019. Por fim, propomos uma reflexão sobre os desafios desse polissêmico campo no contexto atual.

### 1.1 EVOLUÇÃO DO PAPEL SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

Seja qual for o rótulo – capitalismo criativo, capitalismo filantrópico, nova economia, investimento de impacto, *blended value*, valor compartilhado – essas abordagens estão todas enraizadas na observação de que nenhuma reforma genuína pode acontecer enquanto as empresas voltadas para a maximização de lucros permanecerem como único motor de capitalismo. Governos e mercados devem reconhecer e apoiar empreendimentos voltados para benefícios [sociais] como um modelo igualmente legítimo (Sabeti, 2011, p. 8, tradução dos autores).

A proposição de um novo modelo de negócio, que alia lucro e impacto social, surge no contexto da evolução dos temas “responsabilidade social” e “sustentabilidade”, buscados por meio da inserção dos valores social e ambiental nas estratégias das organizações (Fischer & Comini, 2012).

A discussão sobre o papel social das empresas, todavia, não é recente, tendo se originado no campo da teoria das organizações (Fischer, 2002), com noções relacionadas à responsabilidade corporativa, colocadas em pauta desde a década de 1950, especialmente nos Estados Unidos e na Europa (Bakker, Groenewegen, & Den Hond, 2005; Carroll, 1999, 2008).

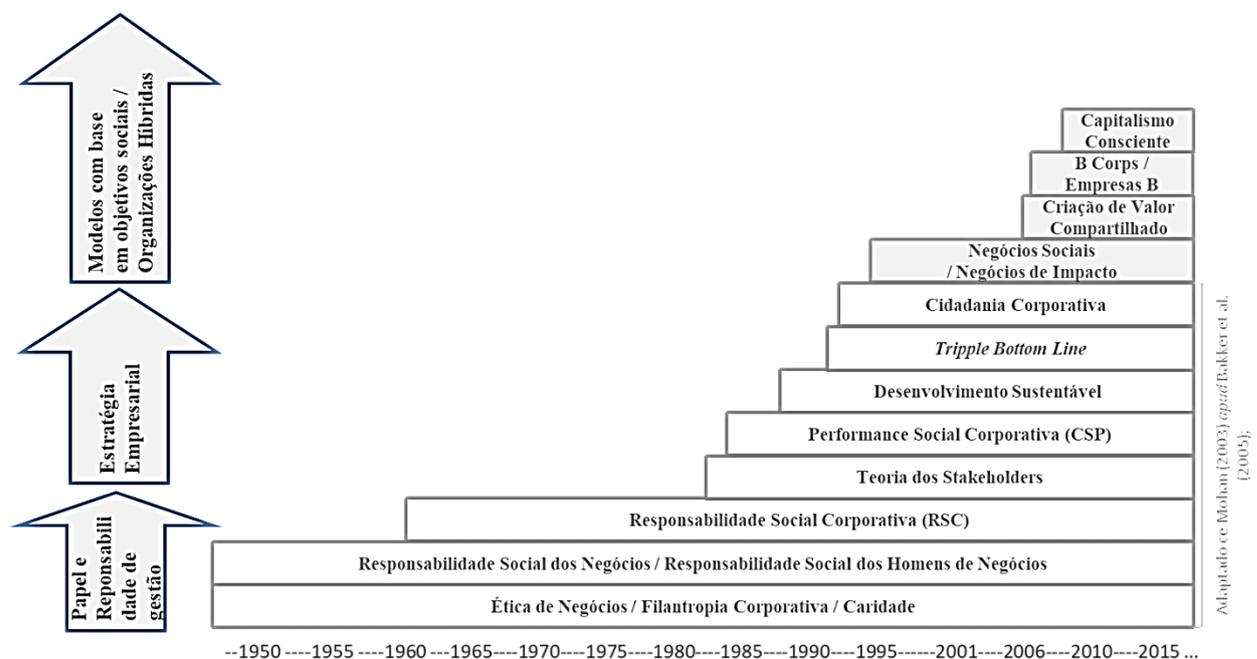
A partir de uma visão progressiva dos conceitos relacionados ao papel social das organizações (Bakker *et al.*, 2005), é possível perceber o surgimento de diversas abordagens (Angelo, Amui, Caldana, & Jabbour, 2012) (Figura 1). Essas respectivas adaptações de suas nomenclaturas fomentam mudanças de foco (Blowfield & Murray, 2008), para que as organizações, gradualmente, passem a exercer papel de protagonistas



das mudanças e da construção do futuro da sociedade e da humanidade, frente aos desafios e aos impactos econômicos, sociais e ambientais sofridos.

Os vários conceitos, que se dedicam a abarcar essa transformação de função e de foco das empresas, coexistem no meio acadêmico e empresarial, sendo tratados ora como sinônimos, ora colocados em oposição, tecendo, inclusive, críticas entre si, o que gera ambiguidades nas definições.

A linearidade, exposta na Figura 1, que permite observar como evoluímos de uma visão de filantropia corporativa para a de organizações híbridas, é mais didática do que real, uma vez que os conceitos nem sempre têm uma data clara de criação, sobrepondo-se e se alterando ao longo do tempo.



**Figura 1.** Desenvolvimento de conceitos sobre o papel social das empresas e organizações  
Fonte: Elaborada pelos autores, adaptada de Mohan (2003) *apud* Bakker *et al.* (2005), e complementada por informações de Fischer e Comini (2012), Battilana e Lee (2014), entre outros.

As diferentes abordagens, cada uma à sua maneira, buscam endereçar a questão e promover uma mudança na forma de se fazer negócios. Nota-se, com isso, uma transformação de perspectiva, iniciada pela discussão do **papel** e da **responsabilidade de gestão**, com uma pluralidade de termos correlacionados, e como um campo ainda bastante fragmentado e sem consenso (Aguinis & Glavas, 2012; Angelo *et al.*, 2012; Dahlsrud, 2008; Lantos, 2001; Marrewijk, 2003).

Até a década de 1950, como a visão estava centrada na filantropia corporativa e na caridade, o assunto também era tratado no âmbito do empresário, ou seja, a



responsabilidade social dos “homens” de negócios. Posteriormente começam a surgir definições como o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), com foco na compensação de externalidades da empresa e nas práticas e ações voltadas à gestão dos impactos empresariais (Aguinis & Glavas, 2012; Dahlsrud, 2008). Nessa mesma linha, emerge a definição de Performance Social Corporativa (CSP), que enfatiza os resultados da atuação da organização (Bakker *et al.*, 2005; Griffin, 2000; Wood, 2010), para reduzir os danos e maximizar os resultados positivos da operação (Van Beurden & Gössling, 2008; Wood Jr., 2010).

Já o termo sustentabilidade, cunhado originalmente com enfoque à preservação do meio ambiente, ganhou, em seguida, contornos de um construto de maior complexidade, haja vista sua ideia-força de abordagem interdisciplinar e sistêmica (Cajazeira & Barbieri, 2007; Fischer & Comini, 2012; Gonçalves-Dias, 2014; Schoolman, Guest, Bush, & Bell, 2012; Veiga, 2013), que o configurou como “o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações” (Elkington, 2001, p. 52).

No entanto, frentes mais recentes, que buscam inserir o valor social na estratégia corporativa, passaram a criticar frequentemente tal perspectiva, em razão da visão normativa de obrigação moral, relacionada à responsabilidade das organizações; da ênfase na gestão das externalidades; do paradoxo entre os interesses econômicos e sociais ora estabelecidos (Lantos, 2001; Mackey & Sisodia, 2014; Porter & Kramer, 2006, 2011); e da associação negativa com práticas equivocadas, conhecidas por *social washing* e *green washing*, que envolvem táticas empresariais para fazer figurar uma imagem positiva perante os públicos, porém, sem a consistência de atuação nas questões sociais (Laufer, 2003; Streit, 2014).

Dessa forma, começam a surgir proposições para que o valor socioambiental fosse incorporado como parte central da **estratégia empresarial**, sem levar, contudo, em um primeiro momento, ao surgimento de novos modelos de organização ou de empreendedorismo, mas a uma nova forma de se fazer negócios.

Nessa perspectiva estratégica, a Teoria dos *Stakeholders* teve papel central na construção de uma nova abordagem de estratégia e de gestão empresarial, envolvendo a análise dos *stakeholders*, dos valores e das questões sociais como etapas fundamentais (Freeman, 1984). Isso ampliou o foco da função-objetivo das empresas, do *shareholder*, premissa básica da Teoria da Firma, para os *stakeholders* (Boaventura, Cardoso, Silva, & Silva, 2009); como forma de, inclusive, produzir melhores resultados financeiros (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010).



Pautadas nessa nova visão, surgem abordagens e termos com forte apelo no mundo dos negócios, como a Criação de Valor Compartilhado (CVC), o Capitalismo Consciente e Empresas B (*B-Corps*), que vêm ganhando atenção e atratividade, ancoradas em uma visível descrença em relação ao modelo vigente (*business as usual*) e na queda da reputação das corporações (Conger, McMullen, Bergman, & York, 2018; Porter & Kramer, 2011; Sisodia, 2009).

Vale ressaltar que, apesar da atratividade e do uso (quase) indiscriminado de tais termos, como parte do jargão contemporâneo, nos mais variados ambientes de negócios e de empreendedorismo, sua conceituação é vaga, com relevantes discrepâncias em sua operacionalização (Crane, Spence, Palazzo, Spence, & Matten, 2014; Dembek, Singh, & Bhakoo, 2016). Mais importante, ainda, é que essas perspectivas correm o risco de ignorar, em uma abordagem romântica, as tensões existentes entre os objetivos sociais e os econômicos (Crane *et al.*, 2014). Além disso, o fato de serem conceituações genéricas abre espaços para as práticas *green washing* e *social washing*, que, por vezes, acabam por minar o conceito.

Elkington (2018, p. 4, tradução nossa), em seu “*recall*” do Triple Bottom Line (TBL) – econômico, social e ambiental –, afirma que o conceito objetivava ser “o propulsor de uma mudança sistêmica, puxando a transformação do capitalismo”. No entanto, “enquanto CEOs, CFOs e outros líderes corporativos movem o céu e a terra para garantir que eles atinjam suas metas de lucro, o mesmo raramente acontece com as metas relacionadas a pessoas e planeta”.



Tabela 1

Frentes teóricas e práticas de proposição de uma visão mais social

Perspectivas do papel social das organizações empresariais	Principais abordagens	Explicação	Autores	
<p><b>Papel e responsabilidade de gestão:</b> com raízes na teoria das organizações, reflete atividades e práticas de gestão de externalidades, que podem variar do nível inicial, como diminuição/compensação de impacto, ao nível avançado, como conceito imbricado na estratégia corporativa.</p>	<p><b>Responsabilidade Social Corporativa (RSC)</b></p>	<p>Com foco no social, está centrada na discussão da responsabilidade da organização, em relação às suas práticas e impactos.</p>	<p>(Aguinis &amp; Glavas, 2012; Bakker <i>et al.</i>, 2005; Carroll, 1979, 1991; Dahlsrud, 2008; Lantos, 2001)</p>	
	<p><b>Sustentabilidade Triple Bottom Line</b></p>	<p>Com origem mais focada no ambiental, aborda a responsabilidade das organizações para a perenidade dos recursos.</p>	<p>(Elkington, 2001, 2018; Schoolman <i>et al.</i>, 2012)</p>	
	<p><b>Performance Social Corporativa (CSP)</b></p>	<p>Busca trazer modelos de medição confiáveis para a performance das práticas sociais e ambientais da organização.</p>	<p>(Carroll, 1979; Griffin, 2000; Wood Jr., 2010; Wood, 1991)</p>	
	<p><b>Estratégia empresarial:</b> proposições contemporâneas de posicionamento da atividade empresarial, originárias do campo de estratégia.</p>	<p><b>Teoria dos Stakeholders</b></p>	<p>A visão da organização, como rede de relacionamentos; e a estratégia, como mediação desses relacionamentos.</p>	<p>(Freeman, 1984; Freeman, Harrison, &amp; Wicks, 2007; Harrison <i>et al.</i>, 2010)</p>
		<p><b>Criação de Valor Compartilhado (CVC)</b></p>	<p>Busca a conexão entre o progresso econômico e o social, com base em três estratégias básicas: (1) reconhecendo produtos e mercados, (2) redefinindo a produtividade na cadeia de valor, e (3) desenvolvendo ecossistemas locais.</p>	<p>(Porter &amp; Kramer, 2006, 2011)</p>
		<p><b>Capitalismo Consciente (CC)</b></p>	<p>Liderada por <i>practitioners</i> e personalidades do mundo dos negócios, discute mudança do modelo mental dos negócios, com base em quatro pilares: (1) propósito diferenciado, (2) liderança consciente, (3) cultura consciente e (4) orientação para <i>shareholders</i>.</p>	<p>(Mackey &amp; Sisodia, 2014; Sisodia, 2009)</p>
<p><b>B-Corp.</b></p>		<p>Busca a criação de valor para os diferentes <i>stakeholders</i>, por meio de uma governança transparente e de busca de igualdade, sendo auditada pelo B-Lab.</p>	<p>(Kim, Karlesky, Myers, &amp; Schifeling, 2016; Rodrigues &amp; Comini, 2018; Stubbs, 2017)</p>	
<p><b>Modelos Inclusivos:</b> Novos modelos organizacionais, que evidenciam a geração de valor socioambiental.</p>	<p><b>Hibridismo Organizacional</b></p>	<p>Organizações que combinam diferentes lógicas institucionais. Na convergência entre iniciativa privada e sociedade civil, colocam, no centro da razão de sua existência, a geração de valor socioambiental.</p>	<p>(Battilana &amp; Dorado, 2010; Battilana &amp; Lee, 2014; Battilana, Lee, Walker, &amp; Dorsey, 2012; Dufays &amp; Huybrechts, 2015; McMullen, 2018; Schmitz, 2015)</p>	
	<p><b>Negócios Sociais/Negócios de Impacto</b></p>	<p>Negócios com foco na geração de valor social, incluindo organizações com ou sem fins lucrativos.</p>	<p>(Barki, Comini, &amp; Torres, 2019; Battilana &amp; Dorado, 2010; Comini <i>et al.</i>, 2012; Dees, 1998; Fischer, 2014;</p>	



			Fischer & Comini, 2012; Yunus, 2000)
--	--	--	--------------------------------------

Fonte: Elaborada pelos autores, adaptada de Rodrigues e Comini (2018).

## 1.2 HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL COMO FORMA DE ENTENDER OS NEGÓCIOS DE IMPACTO

Ao observar as perspectivas apresentadas anteriormente, é possível notar que, gradativamente, as empresas começaram a incorporar cada vez mais o seu papel social à sua estratégia central. A partir dessa convergência entre a atividade empresarial e a social, surgem, então, novos tipos de organizações, que, desde a sua concepção, já apresentam a criação de valor social como objetivo principal. Os negócios de impacto são exemplos desse movimento, uma vez que eles têm, em sua natureza básica, a busca pelo impacto social, por meio de um modelo de mercado. Essa, portanto, não é mais uma dimensão da organização, mas a base para a sua existência. Nesse sentido, o termo “organizações híbridas” vem ganhando mais espaço no cenário acadêmico, justamente para descrever esse tipo de organização, que coloca no centro da razão de sua existência a geração de valor socioambiental (McMullen, 2018), visto que buscam integrar lógicas até então tidas como apartadas ou complementares.

O conceito de hibridismo organizacional pretende, por conseguinte, definir organizações que combinam diferentes lógicas institucionais (Battilana & Dorado, 2010; Battilana & Lee, 2014; Battilana *et al.*, 2012; Dufays & Huybrechts, 2015; Lee & Battilana, 2013; Schmitz, 2015), misturando características do Estado, do mercado e da sociedade civil (Brandesen & Karré, 2011). Assim, na intersecção entre a lógica de mercado e a missão social, isto é, na convergência entre a iniciativa privada e a sociedade civil, (Fischer, 2014; Fischer & Comini, 2012), os negócios de impacto tornam-se exemplos emblemáticos do que vem a ser uma organização híbrida, que combina bem-estar social e lógica de mercado (Alter, 2006; Battilana & Lee, 2014; Battilana *et al.*, 2012; Doherty *et al.*, 2014; Dufays & Huybrechts, 2015; Haigh & Hoffman, 2012; Santos *et al.*, 2015).

Vale observar, todavia, que, embora o termo “organizações híbridas” apresente grande aderência aos negócios de impacto, considerar apenas esse tipo de intersecção pode levar ao risco de afunilamento da abrangência do conceito de hibridismo organizacional (Battilana & Lee, 2014). Se a característica central é a combinação de diferentes lógicas institucionais, é possível mapear exemplos de hibridismo também entre setores públicos e privados (Schmitz, 2015), como, por exemplo, organizações governamentais, que se assemelham a empresas comerciais; organizações do Terceiro Setor, que executam funções semelhantes às do governo; empresas comerciais, que se



dedicam à produção de bens e serviços públicos; ou universidades públicas (Brandsen & Karré, 2011; Emmert, 1987; Wood Jr., 2010).

O conceito também parte do pressuposto de que a visão de independência entre o social e o comercial é um mito (Battilana *et al.*, 2012). A ideia de hibridismo organizacional trabalha justamente com diferentes níveis de combinação das lógicas institucionais, até alcançar um tipo ideal, no qual essa combinação é absolutamente integrada, sendo frequentemente apresentada como amplitude ou espectro de possibilidades de incorporação da lógica de mercado para organizações sociais, e de lógicas sociais para organizações de mercado. Austin (2002), por exemplo, abordou essa abrangência pela existência de um contínuo de três estágios para a aproximação entre as empresas privadas e as organizações da sociedade civil, sendo que a relação, inicialmente apartada, evolui primeiro para as alianças estratégicas, que se conectam à missão, às estratégias e aos valores da empresa, em uma espécie de *joint-venture* (Austin, 2002), até a concepção de empreendimentos com os dois objetivos simultâneos.



**Figura 2.** Movimento de Hibridismo Organizacional  
Fonte: Battilana *et al.* (2012, tradução nossa).

Desde então, essa visão de uma espécie escala (*range*) vem sendo explorada pela literatura acadêmica e pela prática de negócios de impacto, que apresenta diferentes modelos de visualização, tais como: o espectro linear de ênfase no mercado e no social (Comini *et al.*, 2012); espectros de níveis de hibridismo (Alter, 2007); matrizes de complementariedade entre eixos de geração de impacto social e lucratividade financeira



(ICE & Pipe Social, 2019); Diagramas de Venn na intersecção entre os setores (Austin et al., 2012); ou confluências entre princípios de interesse (geral, mútuo ou financeiro), triangularmente expostas (Defourny & Nyssens, 2017).

No extremo ideal híbrido, uma organização hipotética seria totalmente integrada, produzindo tanto valor social quanto receitas comerciais – *blended value*, a partir de todas as suas atividades. Isso porque missão e lucro estão dentro da mesma estratégia empresarial – o que se mostra, de certa forma, convergente com a proposta de criação de valor compartilhado (Porter & Kramer, 2011), porém, de forma mais abrangente. E, ao serem interdependentes, criam um círculo virtuoso de lucros e de reinvestimentos, que desenvolvem soluções de larga escala. Nesse sentido, é importante notar que a distinção entre empreendedorismo tradicional e social não é dicotômica, mas uma variação de ampla extensão continuada (Austin et al., 2012).

Como estão fora do escopo tradicional, as organizações híbridas levantam novas questões sobre a prestação de contas (*accountability*), o controle e a legitimidade (Brandesen & Karré, 2011), bem como acerca da governança, dos modelos e das estratégias organizacionais (Battilana et al., 2012; Haigh, Walker, Bacq, & Kickul, 2015; Schmitz, 2015). Sendo assim, são os modos de governança participativa, a transparência, a inovação e os valores direcionadores que constroem nexos nessas organizações, pois envolvem um modelo de administração sobre o qual o desempenho organizacional e uma abordagem mais democrática e participativa com *stakeholders* exercem grande influência (Schmitz, 2015).

No entanto, há alguns desafios para que a organização híbrida consiga produzir resultados sociais e econômicos de maneira sustentada. Apesar da evidência do impacto social gerado, esse tipo de organização é frágil, e corre o risco de as tensões internas e da missão ficarem à deriva, em função da realização de objetivos incompatíveis e de pressões de mercado, o que dificulta o alcance da sustentabilidade financeira (Battilana et al., 2012; Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014; Haigh et al., 2015; Kaiserfeld, 2013; Santos et al., 2015). A capacidade de criar um negócio orientado à missão social, e que seja financeiramente viável, sustentando a dualidade de objetivos, é de vital importância, pois há exemplos de negócios híbridos que se afastaram ou se desvirtuaram de sua missão original, seja por aquisições e mudanças de liderança, seja pela concorrência feroz de empresas tradicionais que maximizam lucros (Battilana et al., 2012; Haigh et al., 2015; Santos et al., 2015).



### 1.3 NEGÓCIOS DE IMPACTO: DIFERENTES VISÕES E CONCEITOS

Os negócios sociais (Yunus, 2000), os negócios inclusivos (Márquez, Reficco, & Berger, 2009) e os negócios de impacto (Barki *et al.*, 2019) são tratados como exemplos de organizações híbridas (Battilana & Lee, 2014; Battilana *et al.*, 2012; Doherty *et al.*, 2014), dado o grande foco para designar os empreendimentos cujos modelos de negócios estão baseados no alívio de uma questão social ou ambiental particular (Haigh *et al.*, 2015).

Embora a origem de tais negócios possa ser traçada desde a década de 1970, sua abordagem ganha maior expressividade a partir do final do século passado, quando eles assumem múltiplos focos. Em geral, as definições de negócios sociais e de negócios de impacto enfatizam a convergência entre um objetivo central, focado em resolver problemas sociais, com a sustentabilidade financeira e a eficiência, adquiridas por meio de mecanismos de mercado (Comini *et al.*, 2012; Fischer, 2014).

Além disso, diferentemente dos movimentos sociais, marcados pela espontaneidade e por relativa informalidade, os empreendimentos sociais assumem alguma formalidade jurídico-legal, pois se responsabilizam por sua autonomia administrativo-financeira, e se inserem nas relações de mercado (Fischer & Comini, 2012).

Há uma grande diversidade de definições de negócios de impacto, com abordagens mais amplas, especialmente voltadas à inovação e à criação de qualquer tipo de empreendimento social, promotor de um objetivo social (Murphy & Coombes, 2009; Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009), e que buscam explorar a existência de externalidades positivas da atividade empresarial; e também com abordagens mais restritas, com foco central em habilidades de mercado, no setor sem fins lucrativos, como alternativa de gerar renda (Austin *et al.*, 2012), ou que tenham como objetivo e elemento central do modelo de negócio a resolução de alguma questão social. Tanto em um caso quanto em outro, comum a todas as definições, está a criação de valor social, como parte essencial e prioritária, em vez de apenas maximizar a riqueza pessoal ao acionista, que é alcançada a partir de uma atividade caracterizada pela inovação ou pela criação de algo novo (Austin *et al.*, 2012).

É interessante notar a influência dos idiomas e das traduções para a delimitação desses diferentes modelos, pois os termos em inglês se misturam, como “*social enterprise*”, “*social business*”, ou “*social ventures*”, costumeiramente traduzidos, na língua portuguesa, como “negócios sociais”, embora muitas vezes demarquem características distintas. Por exemplo, na popular definição de Muhammad Yunus, para ser considerado um *social business*, além de ter um fim social, o negócio não poderia objetivar a



distribuição de lucro, exceto no caso de um coletivo de pessoas de baixa renda. Porém, na visão norte-americana, altamente influenciada pelo papel de mercado na resolução de problemas, esses negócios podem (e devem) gerar e distribuir lucros, desde que estejam atrelados a uma missão social. Sendo assim, possivelmente estão como pano de fundo dessa diferenciação, a adoção de um modelo de negócio que funcione na base das dinâmicas de oferta e de demanda do mercado, e a possibilidade de distribuição de dividendos, ainda que com limitações, para achatar a desigualdade.

Nesse sentido, Comini *et al.* (2012) mapearam, na literatura, diversas abordagens sobre negócios de impacto, a partir de diferentes óticas dos contextos social, político e econômico. As variadas perspectivas encontradas sobre os negócios de impacto evidenciam a multiplicidade de formatos que eles podem tomar: desde uma atividade-fim até a incorporação de práticas, ao longo de toda a cadeia de valor das organizações tradicionais, de forma a gerar valor social.

Então, seja de maneira proativa, como razão de sua existência, seja como resposta às diversas pressões, por parte da sociedade, para que as empresas repensem suas operações e se voltem a um modelo mais sustentável de se fazer negócio, o formato depende essencialmente da definição de valor social, ou da efetiva aplicação do conceito de sustentabilidade, gerando, além do valor econômico, os valores social e ambiental.

Vale destacar o foco da literatura nas questões sociais, e temas ambientais de forma mais implícita, abordando o meio ambiente como uma das questões relacionadas ao bem comum. A forte influência dos negócios voltados à base da pirâmide (Barki, 2013), que visam à redução da pobreza e à promoção de condições de vida que assegurem as liberdades (Fischer & Comini, 2012; Sen, 2000), na conceituação dos negócios de impacto, talvez explique essa ênfase. No entanto, com o avanço das discussões acerca da sustentabilidade ambiental e do esgotamento de recursos naturais, torna-se cada vez mais importante e urgente a integração entre os dois campos – o social e o ambiental, na evolução de modelos que consideram a geração de valor socioambiental.

Como conceito e construto acadêmico (Dwivedi & Weerawardena, 2018), os negócios de impacto social podem ser entendidos, então, como um subtipo da definição mais ampla de negócios sociais e/ou empreendedorismo social; já, no ambiente da prática, sobretudo no Brasil, o desenvolvimento do campo e do termo “negócios de impacto” foi altamente influenciado pelo trabalho de organizações intermediárias, que fomentam e estimulam esse tipo de solução, utilizando essa nomenclatura.

A propósito, o número de organizações intermediárias, com foco em negócios de impacto, no Brasil, foi ampliado no final da década dos anos 2000. Como exemplo, temos



a Artemisia, fundada em 2005, uma das pioneiras na aceleração de negócios de impacto, seguida por outras que tem contribuído para a evolução desses negócios, como: Nesst Brasil (2007); Impact Hub (2007); Instituto Quintessa (2009); Social Good Brasil (2011); Worth a Million (2014) Yunus Youth (2014). Em paralelo, surgiram também investidores de impacto, em diferentes formatos, como a Sitawi (2008); a Vox Capital (2009); Kaeté Investimentos (2011); Mov (2012); e Bemtevi (2015).

Vale mencionar também o trabalho da Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (anteriormente chamada de Força Tarefa de Finanças Sociais) que, desde 2012, busca apoiar o fortalecimento de um ecossistema articulador de mais de 80 organizações, na cocriação de suas atividades. Apesar da visibilidade do termo, entre os atores desse ecossistema, o alinhamento e a construção de uma definição continuam em debate. A seguir, exploramos alguns dilemas sobre o alinhamento dessa definição no ambiente da prática no Brasil, por meio da análise da consulta aberta, realizada com atores do campo.

Percebe-se, em virtude da amplitude de definições, da falta de clareza no conceito e, principalmente, das fragilidades de sua operacionalização, que os negócios de impacto ainda não possuem uma uniformidade de sentido. Ao incluir as qualificações “social” e “de impacto social” ao negócio, para a delimitação do conceito, seu entendimento passa necessariamente pelas definições de “social” (Hossain & Shamsuddoha, 2020; Kimmitt & Muñoz, 2018) e de “impacto social” (Rawhouser, Cummings, & Newbert, 2017), que podem adotar formas mais amplas, que englobam os diferentes efeitos do negócio, centrais ou não, intencionais ou não, maximizando os pontos positivos e minimizando os negativos; ou abordagens mais restritas, enfatizando a causalidade e a intencionalidade, características essenciais à definição do objetivo central do modelo de negócio (Rawhouser *et al.*, 2017; The Impact Management Project, 2017).

Isso remete à ideia de que mais do que um conceito, os negócios de impacto são uma filosofia de fazer negócios com mais propósito (Barki, 2015), o que leva a dois desafios: (1) à proliferação de negócios de impacto, que têm o impacto no discurso, mas não necessariamente na essência, criando espaço para o *social washing* e aumentando a descrença em relação a esse campo; e (2) à dificuldade de diferenciação em relação a outros conceitos, como CSV ou B-Corp (Empresa B), o que novamente esvazia o próprio conceito de negócios de impacto. Por isso, os negócios de impacto estão em busca do seu sentido de definição e de existência, da mesma forma que o TBL ainda se ressentir de resultados mais concretos em seu objetivo inicial de mudança sistêmica (Elkington, 2018).



## 1.4 ENTRE OS DESAFIOS DA DEFINIÇÃO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO E A AUSÊNCIA DE CONSENSO

“É importante ter limites claros para definir negócios de impacto, para não banalizar o conceito, mas esses limites podem ser articulados com o movimento mais amplo de ressignificar sucesso para os negócios, conectar seus investimentos com propósito e, de maneira geral, contribuir para o desenvolvimento sustentável das pessoas, organizações e do planeta. Esses limites articulados podem ser uma solução para o dilema de restringir o conceito ou agregar novos atores”. (Respondente da Consulta Aberta sobre a Definição de Negócios de Impacto)

Como abordamos, a ausência de um consenso para uma definição única marca tanto o desenvolvimento da literatura acadêmica quanto da prática, com grande influência das características regionais na sua concepção. Entre os atores do ecossistema, o dilema de definição ora se demonstra relevante para a estruturação de políticas e de benefícios que estimulam esses tipos inovadores de organizações e de soluções, ora se esvazia, frente aos desafios diários do empreendedor e dos empreendimentos, no equilíbrio do objetivo social com a sustentabilidade financeira.

Tais dilemas podem ser percebidos entre a escolha por uma definição mais restrita ou mais ampla do termo “negócios de impacto” – foi essa a evidência encontrada pelo estudo com diferentes atores do campo, conduzido, de abril a agosto de 2019, pela Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto e a Pipe Social, para avaliar justamente o entendimento sobre as características que definem esse tipo de negócio.

Para ilustrar e mapear alguns dos aspectos envolvidos nessa problemática, e discutir a implicação da definição para o fomento dos negócios de impacto, analisamos as respostas do questionário desenvolvido e aplicado por essas organizações a 174 atores do campo. A consulta aberta foi realizada on-line e teve a participação de empreendedores ou profissionais de negócios de impacto (26%); de acadêmicos (16%); de organizações intermediárias (14%); de empresas que não se posicionam como negócios de impacto (11%); de incubadoras e aceleradoras (9%); de organizações da sociedade civil (7%); de institutos e fundações corporativos (6%); de fundos de investimentos (5%); de órgãos públicos (3%); e da imprensa/mídia (2%). Nota-se, portanto, que são vozes não apenas de negócios de impacto, mas de atores relacionados e que atuam, direta ou indiretamente, nessa agenda.

Embora a maioria dos respondentes (92%) tenha reforçado a importância da definição de negócios de impacto para o engajamento de novos atores no ecossistema de impacto, poucos comentários revelam qual seria essa definição. Ainda que o questionário não tenha explicitamente pedido a opção por uma ou outra definição (mais restrita ou mais ampla), uma pergunta aberta buscou investigar as recomendações ou



pontos de atenção dos respondentes quanto às inquietações para a definição de negócios de impacto social, após questionar a relevância dessa definição.

A defesa por uma definição mais ampla (35 entrevistados) pauta-se nas vantagens, especialmente na atração de mais organizações e de outros atores ao movimento de reflexão sobre os impactos dos negócios (mencionado por 13 entrevistados). A definição, portanto, deveria abarcar diferentes níveis de impacto social, a partir de um guia de referência e de critérios mínimos (mencionado por 7 entrevistados), sendo considerado um processo de desenvolvimento e de amadurecimento dos negócios (mencionado por 7 entrevistados). Em contrapartida, há o receio de uma definição muito rígida se transformar em um fator impeditivo para uma maior adesão (risco apontado por 4 entrevistados)

Já a defesa de uma definição mais rigorosa pauta-se na percepção dos riscos de uma definição ampla, pontuados por 24 respondentes, especialmente a banalização do conceito (mencionada por 18 pessoas), que poderia incorrer na perda da essência (2 respondentes), e na apropriação inadequada do termo (3 respondentes). As principais vantagens de uma definição mais rigorosa envolvem a identidade clara e a diferenciação desse tipo de negócio (mencionado por 4 respondentes), para um eventual acesso diferenciado a investidores ou contratações (mencionado por 5 respondentes).

Vale destacar que apenas 15 dos 176 respondentes não consideram a definição de negócios de impacto relevante para influenciar o engajamento de novos atores no ecossistema de impacto. Entre os comentários desse grupo, reforça-se a noção de que o campo está em amadurecimento, com múltiplas perspectivas, e que uma definição rigorosa, nesse momento, traz pouco benefício prático.

“Acho que a definição pouco interessa para quem está na ponta, interessado em resolver problemas reais. A definição só influi quando muda alguma legislação ou algo mais prático, como acesso à financiamento ou melhor relação com os bancos, por exemplo”. (Respondente ligado a uma Organização sem fins Lucrativos)

A discussão sobre uma definição consensual e inequívoca assume, portanto, um papel de fundo, no estímulo ao ecossistema que está em formação e crescimento, não havendo uma definição que atenda a todos os seus atores: investidores, empreendedores, organizações de suporte, e governo.

A Aliança pelos Investimentos e Negócios optou pela definição de princípios norteadores de um empreendimento comercial com fins lucrativos, para a sua caracterização mínima de um negócio de impacto, evidenciando os interesses coletivos, a centralidade da resolução de uma questão socioambiental, no modelo de negócio, e o monitoramento do impacto (ICE & Pipe Social, 2019). Essa alternativa atende algumas das dimensões de fortalecimento do ecossistema, apontadas por estudo anterior (PNUD



Brasil & Sebrae, 2018), relacionadas à necessidade de: (a) aumento da diversidade no ecossistema, percebido como restrito a um grupo homogêneo de pessoas e de organizações; (b) “sair da bolha”, buscando promover maior conexão com outros agentes, de tal forma que esses negócios pudessem interagir com outros públicos, permitindo a participação de novos atores no ecossistema. Percebe-se, no entanto, que essa caracterização mínima não é um consenso, sendo usada, principalmente, como balizadora, no ambiente da prática, mas não necessariamente como uma definição teórica e inequívoca.

### 1.5 VOLTANDO À ESSÊNCIA

Os negócios de impacto ganharam força na academia e no campo de empreendedorismo por representarem uma alternativa de aliar o melhor do terceiro setor (ou seja, seu propósito social) e do segundo setor (sua eficiência). A força do seu conceito está na perspectiva de ressignificar os negócios, em busca do sentido de melhorar a sociedade.

A sua promessa é alentadora e permite uma visão de capitalismo mais inclusiva; contudo, exige um cuidado especial, para não repetir os problemas de outros conceitos, que perderam sua força por ficarem esvaziados, ou por serem usados como *green washing* ou *social washing*. A possibilidade é empregar o *momentum*, para voltar à essência do propósito de impacto, criando um ecossistema mais robusto, mais preocupado com o impacto social e com a inovação social, do que, propriamente, com a entidade ou organização que será responsável por esse impacto.

Talvez a necessidade de revisão do foco, da forma de se fazer negócios, e da promoção de múltiplas alternativas aos problemas sociais e ambientais, torne-se ainda mais premente e fundamental na adaptação da sociedade para o contexto pós-pandemia. Individual e coletivamente, direta ou indiretamente, os desafios gerados pelo cenário demandarão novas e inovadoras soluções, sendo que a abordagem como um ecossistema de impacto tem se mostrado uma alternativa para atrair diferentes atores.

“Acredito que é importante ressaltar que nem todas as organizações que desejam se engajar com o ecossistema precisam ser negócios de impacto por definição. Ampliar o conceito para colocar mais organizações na mesma discussão é perigoso, mas se assumirmos que o ecossistema precisa de diferentes atuações e que há espaço para organizações que não são negócios de impacto contribuir de alguma forma, conseguimos ampliar o debate e contribuir com o desenvolvimento do campo sem perder sua essência”. (Respondente da Consulta Aberta que atua em empresas que não se posiciona como negócios de impacto)

As redes existentes nos ecossistemas são fundamentais para a compreensão de como os diferentes *stakeholders* afetam os negócios de impacto e como eles são



impactados pelo ambiente ao seu redor (Hazenberg, Bajwa-Patel, Mazzei, Roy, & Baglioni, 2016). Segundo McMullen (2018, p. 584), além de influenciar o próprio ecossistema, esses negócios iniciaram mudanças institucionais e estão alcançando, inclusive, as organizações mais tradicionais. Conseqüentemente, tais negócios parecem servir como “laboratórios vivos”, revelando abordagens alternativas para a criação de valor socioeconômico.

Essa visão traz a perspectiva dos negócios de impacto não apenas como agentes de mudança ambiental, com a finalidade de impacto socioambiental, mas também como propulsores de mudanças da mentalidade das organizações mais tradicionais, que podem se inspirar e ter abordagens mais inclusivas, o que dialoga com as ações explicitadas anteriormente, como o capitalismo consciente, os negócios inclusivos, as Empresas B e o valor compartilhado.

Pensando em um ecossistema de impacto, a solução dos problemas socioambientais vivenciados precisa passar pela colaboração entre várias organizações (do primeiro, do segundo e do terceiro setor), para, então, ser capaz de mudar o sistema. Seria ingênuo acreditar que existe somente uma única opção ou modelo, dada a complexidade e os diferentes níveis e interações que marcam os desafios enfrentados pela sociedade.

Nesse sentido, futuras pesquisas poderiam focar em como as colaborações e os ecossistemas conseguem trazer respostas efetivas para os problemas sociais, ao invés de ter nos negócios de impacto seu elemento central e, por vezes, único. Os problemas são complexos e as respostas devem ser múltiplas, focadas na solução, não somente na discussão de conceitos, que se alteram ao longo do tempo.

Pode-se dizer que há uma grande oportunidade para o desenvolvimento de iniciativas que conciliem a geração dos valores econômicos, sociais e ambientais, de forma unívoca, a fim de contribuir para a diminuição da pobreza, promovendo melhor equidade de gênero, protagonismo juvenil, inclusão da melhor idade e, também, para a conservação da biodiversidade, o desenvolvimento de uma economia de baixo carbono, com menor uso de recursos (economia circular) e ampliação do acesso à cultura.

Em menos de quinze anos, embora seja perceptível a concentração geográfica dos empreendimentos e dos investimentos de impacto particularmente nos estados do sudeste, é possível visualizar, de modo geral, um ecossistema que evoluiu, com uma diversidade de atores ativos: bancos internacionais de desenvolvimento, *family offices*, capital de risco tradicional, fundos de participações, fundos filantrópicos, fundações,



empreendedores sociais, aceleradoras de negócios, incubadoras, universidades, organizações de fomento e promoção do ecossistema.

Ademais, é fundamental que o ecossistema de negócios de impacto faça uma distinção entre a profundidade e a abrangência das inovações socioambientais, para estabelecer pontes com campos consolidados que, desde a sua origem, privilegiaram a geração de valor socioambiental.

Há empreendimentos solidários em todo o país, que têm sido uma alternativa interessante de inclusão e de geração de renda para uma população em situação de vulnerabilidade. Nesse sentido, muitas organizações do terceiro setor têm buscado diversificar suas fontes de receitas, sendo que uma das alternativas tem sido a venda de produtos e serviços. Há diversos exemplos de organizações da sociedade civil que fizeram a opção por criar unidades de negócios em suas estruturas, sem perder, contudo, sua identidade organizacional, tampouco desviar de sua missão (Comini & Fischer, 2017).

Desse modo, empreendimentos solidários e iniciativas de geração de renda, em organizações da sociedade civil, não possuem, em sua gênese, uma lógica de mercado capaz de privilegiar o crescimento quantitativo das operações, mas provocam transformações profundas em seu território de atuação. Esse mesmo raciocínio também pode ser utilizado para os inúmeros movimentos/coletivos, que surgem nas periferias de grandes centros urbanos.

As OSC, os empreendimentos solidários, e os coletivos, na periferia, podem ensinar e demonstrar ao mercado tradicional que é possível atuar em um contexto competitivo, com valores e princípios voltados à solidariedade, ao respeito pelo próximo e à colaboração entre as partes. Nesse sentido, pode-se dizer que os elos entre diferentes setores e o campo de negócios de impacto possibilitarão aprendizados mútuos.

Em um mundo onde se busca atuar com propósito e valores, as fronteiras entre os negócios de impacto e as empresas tradicionais estão ficando mais difusas. Dessa forma, não poderá haver um ecossistema de negócios de impacto que atue apartado, como em uma bolha, visto que as conexões, as trocas de experiências, a articulação e o diálogo entre atores de diferentes ecossistemas são fundamentais para o atingimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável para 2030.

## REFERÊNCIAS

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>



Alter, S. K. (2006). Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships. In A. Nicholls (Ed.). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (pp. 205-232). Oxford: Oxford University Press.

Alter, S. K. (2007). Social Enterprise Typology. *Virtue Ventures LLC*, 1-31. Recuperado de <http://rinovations.edublogs.org/files/2008/07/setypology.pdf>

Angelo, F. D., Amui, L. B. L., Caldana, A. C. F., & Jabbour, C. J. C. (2012). Towards a strategic CSR: a Brazilian case study. *Business Strategy Series*, 13(5), 224-238. <https://doi.org/10.1108/17515631211264104>

Austin, J. (2002). *The Collaboration Challenge: How Non profits and Businesses succeed Through Strategic Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Revista de Administração*, 47(3), 370-384. <https://doi.org/10.5700/rausp1055>

Bakker, F. De, Groenewegen, P., & Den Hond, F. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44(3), 283-317. <https://doi.org/10.1177/0007650305278086>

Barki, E. (2013). O Mercado da Base da Pirâmide. In *Negócios com Impacto Social no Brasil* (pp. 20–40). São Paulo, SP: Peirópolis.

Barki, E. (2015). Negócios de Impacto: Tendência ou Modismo? *GV Executivo*, 14(1), 14-17. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/49183/47996>

Barki, E., Comini, G. M., & Torres, H. da G. (2019). *Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil – como empreender, financiar e apoiar*. (E. Barki, G. M. Comini, & H. da G. Torres, Eds.). Rio de Janeiro: FGV Editora. Recuperado de [http://ice.org.br/wp-content/uploads/2019/11/Negócios-de-impacto-socioambiental-no-Brasil\\_ebook.pdf](http://ice.org.br/wp-content/uploads/2019/11/Negócios-de-impacto-socioambiental-no-Brasil_ebook.pdf)

Battilana, J., Besharov, M., & Mitzinneck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. (2nd ed., pp. 128-162). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

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>

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>

Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 49-55. <https://doi.org/10.7916/D8WD497M>



Blowfield, M., & Murray, A. (2008). The meaning and the origins of corporate responsibility. In M. Blowfield & A. Murray (Eds.). *Corporate responsibility: a critical introduction* (p. 425). Oxford: Oxford University Press.

Boaventura, J., Cardoso, F., Silva, E. S. da, & Silva, R. S. da. (2009). Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(32), 289-307. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/947/94712655005.pdf>

Branden, T., & Karré, P. M. (2011). Hybrid Organizations: No Cause for Concern? *International Journal of Public Administration*, 34(13), 827-836. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.605090>

Cajazeira, J. E. R., & Barbieri, J. C. (2007). The quest for social responsibility. *ISO Focus*, 4(9), 20-22.

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19-46). New York: Oxford University Press.

Comini, G. M., Barki, E., & Aguiar, L. T. De. (2012). A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. *Revista de Administração*, 47(3), 385-397. <https://doi.org/10.5700/rausp1045>

Comini, G. M., & Fischer, R. M. (2017). *Lições da Prática: Reflexões sobre os elos entre organizações da sociedade civil e negócios de impacto socioambientais*. Recuperado de <http://ice.org.br/wp-content/uploads/2017/09/Lições-da-Prática.pdf>

Conger, M., McMullen, J. S., Bergman, B. J., & York, J. G. (2018). Category membership, identity control, and the reevaluation of prosocial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 179-206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.11.004>

Crane, A., Spence, L. J., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of "Creating Shared Value." *California Management Review*, 56(2), 130-153. <https://doi.org/10.1525%2Fcmr.2014.56.2.130>

Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57. <http://www.jstor.org/stable/29764973>

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37



definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>

Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short. *Harvard business review*, 76(1), 55-67.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *Voluntas*, 28(6), 2469-2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>

Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016). Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137(2), 231-267. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2554-z>

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>

Dufays, F., & Huybrechts, B. (2015). Where do hybrids come from? Entrepreneurial team heterogeneity as an avenue for the emergence of hybrid organizations. *International Small Business Journal*, 34(6), 777-796. <https://doi.org/10.1177/0266242615585152>

Dwivedi, A., & Weerawardena, J. (2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. *Journal of Business Research*, 86(January), 32-40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.053>

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>

Elkington, J. (2001). *Canibais de Garfo e Face*. São Paulo: Makron Books.

Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Emmert, M. (1987). Public-Private Cooperation and Hybrid Organizations. *Journal of Management*, 13(1), 55-67. <https://doi.org/10.1177/014920638701300105>

Fischer, R. M. (2002). Responsabilidade social: um conceito em busca de definição. In R. M. Fischer (Ed.), *O Desafio da Colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor* (pp. 73-100). São Paulo: Editora Gente.

Fischer, R. M. (2014). Negócios Sociais. In R. de F. Boullosa (Ed.), *Dicionário para a Formação em Gestão Social* (pp. 125-127). Salvador, BA: CIAGS/UFBA.

Fischer, R. M., & Comini, G. M. (2012). Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. *Revista de Administração*, 47(3), 363-369. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072012000300002>



Força Tarefa de Finanças Sociais. (2015). Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil. São Paulo: ICE e Sitawi.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J., & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. New Haven & London: Yale University Press.

Gonçalves-Dias, S. L. F. (2014). Sustentabilidade. In R. de Freitas (Ed.). *Dicionário para a Formação em Gestão Social* (1st ed., pp. 165-168). Salvador: CIAGS/UFBA.

Gonçalves, C. P., Carrara, K., & Schmittel, R. M. (2016). The Phenomenon of Social Enterprises: Are We Keeping Watch on This Cultural Practice? *Voluntas*, 27(4), 1585-1610. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9624-9>

Griffin, J. J. (2000). Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century. *Business & Society*, 39(4), 479-491. <https://doi.org/10.1177/000765030003900407>

Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41(2), 126-134. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.006>

Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid organizations; Origins, Strategies and Implications. *California Management Review*, 57(3), 5-12. <https://doi.org/10.1525%2Fcmr.2015.57.3.5>

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74. <https://doi.org/10.1002/smj.801>

Hazenberg, R., Bajwa-Patel, M., Mazzei, M., Roy, M. J., & Baglioni, S. (2016). The role of institutional and stakeholder networks in shaping social enterprise ecosystems in Europe. *Social Enterprise Journal*, 12(3), 302-321. <https://doi.org/10.1108/SEJ-10-2016-0044>

Hossain Sohel, M., & Shamsuddoha, M. (2020). The Essence of “Social” in Social Entrepreneurship. *Society & Sustainability*, 1(January), 38-45. Recuperado de [https://riiopenjournals.com/index.php/society\\_sustainability/index](https://riiopenjournals.com/index.php/society_sustainability/index)

ICE, & Pipe Social. (2019). O que são negócios de impacto: características que definem empreendimentos como negócios de impacto. São Paulo: Instituto de Cidadania Empresarial. Recuperado de [https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2019/11/ICE-Estudo\\_Negócios-de-Impacto-2019\\_Web.pdf](https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2019/11/ICE-Estudo_Negócios-de-Impacto-2019_Web.pdf)

Kaiserfeld, T. (2013). Why New Hybrid Organizations are Formed: Historical Perspectives on Epistemic and Academic Drift. *Minerva*, 51(2), 171-194. <https://doi.org/10.1007/s11024-013-9226-x>

Kim, S., Karlesky, M. J., Myers, C. G., & Schifeling, T. (2016). Social Responsibility: Why Companies Are Becoming B Corporations. *Harvard Business Review*, 2-5. Recuperado de <http://www.christophermyers.net/publication/2016-kim-hbr/kim2016hbr.pdf>



- Kimmit, J., & Muñoz, P. (2018). Sensemaking the 'social' in social entrepreneurship. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(8), 859-886. <https://doi.org/10.1177/0266242618789230>
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632. <https://doi.org/10.1108/07363760110410281>
- Laufer, W. S. (2003). Social Accountability and Corporate Greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 253-261. <https://doi.org/10.1023/A:1022962719299>
- Lee, M., & Battilana, J. (2013). *How the Zebra Got its Stripes: Imprinting of Individuals and Hybrid Social Ventures* (Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper). *Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper* (Vol. 14-005). Business School Organizational Behavior Unit Working Paper. Recuperado de [http://www.hbs.edu/faculty/Publication\\_Files/14-005\\_3b5dfa9a-58ec-4279-83fa-9305a93883d8.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication_Files/14-005_3b5dfa9a-58ec-4279-83fa-9305a93883d8.pdf)
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2014). *Capitalismo Consciente*. São Paulo: HSM Editora.
- Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2009). Negocios Inclusivos en America Latina. *Harvard Business Review*, 87(5), 28-38.
- Marrewijk, M. Van. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95-105. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/25075020>
- McMullen, J. S. (2018). Organizational hybrids as biological hybrids: Insights for research on the relationship between social enterprise and the entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 575–590. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.06.001>
- Murphy, P. J., & Coombes, S. M. (2009). A Model of Social Entrepreneurial Discovery. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 325-336. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9921-y>
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group and Organization Management*, 40(3), 428-461. <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>
- PNUD Brasil, & Sebrae. (2018). *Gestão do conhecimento no ecossistema de Negócios de Impacto no Brasil*. São Paulo: Pnud Brasil / Sebrae. Recuperado de <https://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/publicacoes/prosperidade/1-Gestao-conhecimento-ecossistema-Negocios-de-Impacto-Brasil.pdf>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. Recuperado de <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77. Recuperado de <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2017). Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research.



*Entrepreneurship Theory and Practice*, online first (September), 1-34. <https://doi.org/10.1177/1042258717727718>

Rodrigues, J., & Comini, G. M. (2018). O movimento B Corp: significados, potencialidades e desafios. *Organizações e Sustentabilidade*, 7(1), 47-70. <https://doi.org/10.5433/2318-9223.2019v7n1p47>

Sabeti, H. (2011). To Reform Capitalism, CEOs Should Champion Structural Reforms. *Harvard Business Review*, 84(9), 135-145. Recuperado de <https://hbr.org/2011/10/to-reform-capitalism-ceos-shou>

Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36>

Schmitz, B. (2015). Beyond Structural Governance. *International Studies of Management & Organization*, 45(3), 241-258. <https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1006029>

Schoolman, E. D., Guest, J. S., Bush, K. F., & Bell, A. R. (2012). How interdisciplinary is sustainability research? Analyzing the structure of an emerging scientific field. *Sustainability Science*, 7(1), 67-80. <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0139-z>

Sen, A. (2000). *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras.

Singer, P. (2002). *Introdução à Economia Solidária* (1st ed.). São Paulo: Fundação Perseu Abramo.

Sisodia, R. S. (2009). Doing business in the age of conscious capitalism. *Journal of Indian Business Research*, 1(2/3), 188-192. <https://doi.org/10.1108/17554190911005354>

Streit, J. A. C. (2014). Resenhas bibliográficas: Sustentabilidade: o que é, o que não é. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 368-371. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141400>

Stubbs, W. (2017). Sustainable Entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 331-344. <https://doi.org/10.1002/bse.1920>

The Impact Management Project. (2017). The Impact Management Project. Recuperado de <http://www.impactmanagementproject.com/>

Van Beurden, P., & Gössling, T. (2008). The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 407-424. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9894-x>

Veiga, J. E. da. (2013). *Desenvolvimento Sustentável*. São Paulo: Garamond.

Wood, D. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279616>

Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279616>



Wood Jr., T. (2010). Organizações híbridas. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 241–247. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000200008>

Yunus, M. (2000). *Criando um negócio social: como iniciativas economicamente variáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>